ΕΚΔΔ-ΙΝΕΠ

Η θέση του ατόμου στον οργανισμό – Δυναμική ομάδων



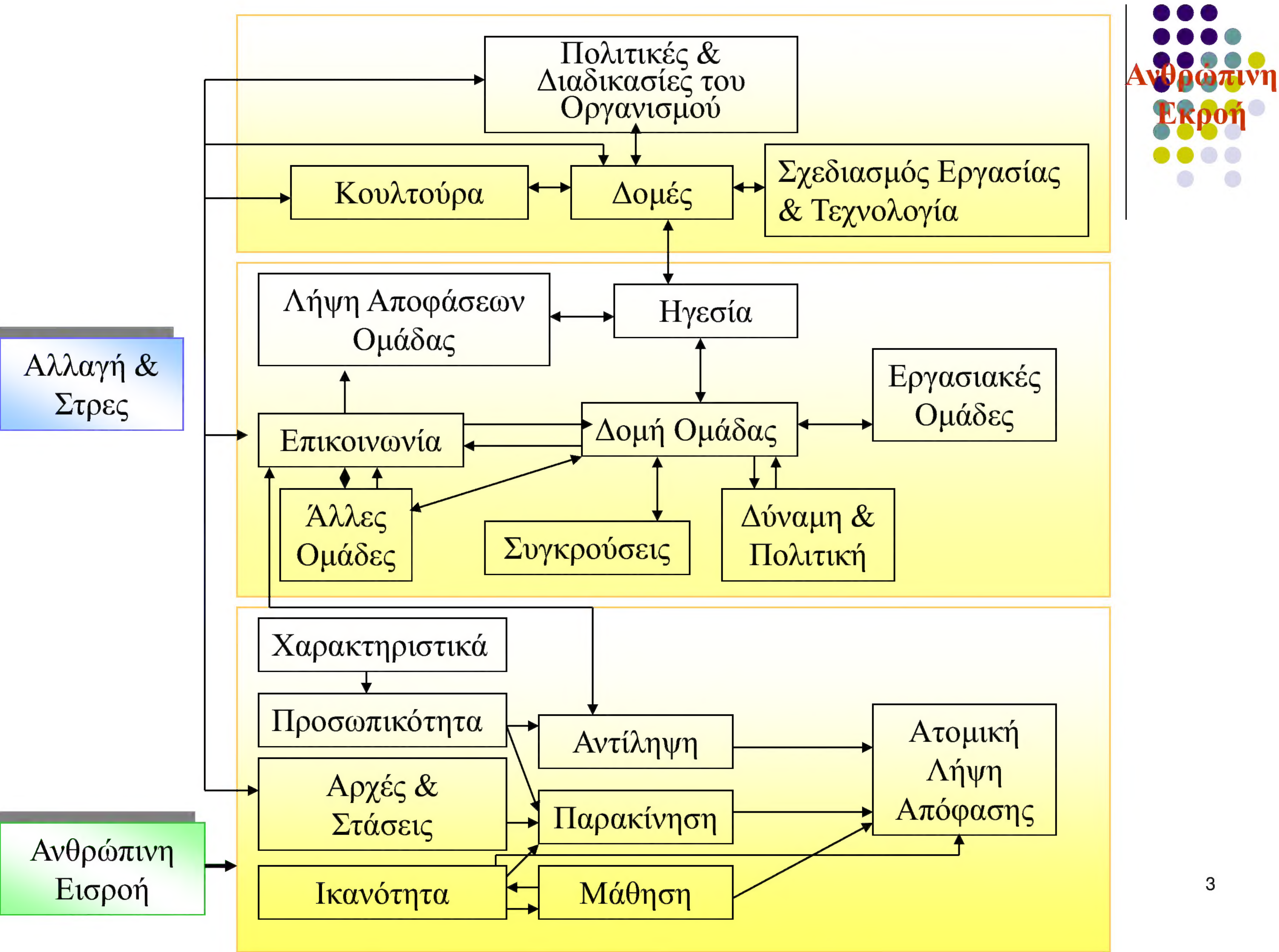


Δρ Χρήστος Ακρίβος

2010

Δομή Παρουσίασης

- Η θέση του ατόμου στον οργανισμό
  - Προσδιορισμός της θέσης
  - Αντίληψη και συναλλακτική συμπεριφορά του ατόμου
- Δυναμική των Ομάδων


Πολιτικές & Διαδικασίες του Οργανισμού
Κουλτούρα
Δομές
Σχεδιασμός Εργασίας & Τεχνολογία
Λήψη Αποφάσεων Ομάδας
Ηγεσία
Εργασιακές Ομάδες
Αλλαγή & Στρες
Επικοινωνία
Δομή Ομάδας
Άλλες Ομάδες
Συγκρούσεις
Δύναμη & Πολιτική
Χαρακτηριστικά
Προσωπικότητα
Αντίληψη
Ατομική Λήψη Απόφασης
Αρχές & Στάσεις
Παρακίνηση
Ανθρώπινη Εισροή
Ικανότητα
Μάθηση
Ανθρώπινη Εκροή

Βήμα 1ο

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Συλλογή Στοιχείων, Παρατήρηση, Ερωτήσεις, Δευτερογενή Στοιχεία

↓

Βήμα 2ο

ΔΙΑΓΝΩΣΗ

Εντοπισμός Αιτίων, Εφαρμογή Θεωριών και Εννοιών

↓

Βήμα 3ο

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ

Εντοπισμός Λύσεων ή Τρόπων Δράσης

↓

Βήμα 4ο

ΔΡΑΣΗ

Εφαρμογή των Λύσεων και Αξιολόγησή τους

Ατομική Συμπεριφορά

- Η συμπεριφορά (τι λέμε και τι κάνουμε κατά την εργασία) είναι συνάρτηση των προσωπικών χαρακτηριστικών του ατόμου (προσωπικότητα, γνώσεις, ικανότητες, κ.λπ) και του πώς αντιλαμβάνεται το περιβάλλον εντός του οποίου κινείται
- Η συμπεριφορά σχετίζεται με τις αντιλήψεις, στάσεις, προσδοκίες, αξίες, κίνητρα, και προσωπικότητα του ατόμου

Αντίληψη και Συμπεριφορά

- Το αν θα ερμηνεύσουμε την συμπεριφορά του άλλου (π.χ. Του ανταγωνιστή) ως προϊόν περιστασιακών ή διαθεσιακών αιτίων εξαρτάται από τις απαντήσεις που θα δώσουμε στα παρακάτω ερωτήματα:
  - Εμείς θα αντιμετωπίζαμε την κατάσταση με το ίδιο τρόπο; (κανόνας της «συναίνεσης»)
  - Σε διαφορετική χρονική στιγμή, αν ο ανταγωνιστής αντιμετώπιζε τις ίδιες προκλήσεις, θα συμπεριφερόταν με τον ίδιο τρόπο; (κανόνας της «συνέπειας»)
  - Υπάρχουν και άλλα ερεθίσματα (παράγοντες) που ωθούν τον ανταγωνιστή σε αυτή την συμπεριφορά; (κανόνας της «διακριτότητας»)

Στάσεις και Συμπεριφορά

- Στάση είναι η *διάθεση* (προθετικότητα / αντιμετώπιση) ενός ανθρώπου αναφορικά με μια κατάσταση, αντικείμενο, ζήτημα
- Γνωρίζοντας την στάση κάποιου απέναντι σε ένα πρόβλημα δεν μας επιτρέπει κατ' ανάγκη να προβλέψουμε την συμπεριφορά του
  - Μπορούμε όμως να πιθανολογήσουμε τις προθέσεις του
- Οι στάσεις είναι σημαντικές αναφορικά με την συμπεριφορά ενός εργαζόμενου σε σχέση με την εργασία του
- Οι στάσεις αυτές αφορούν (και εξαρτώνται από)
  - Την ικανοποίηση του από την εργασία
  - Την ταύτιση του με την εργασία του
  - Το βαθμό της δέσμευσης του με την οργάνωση

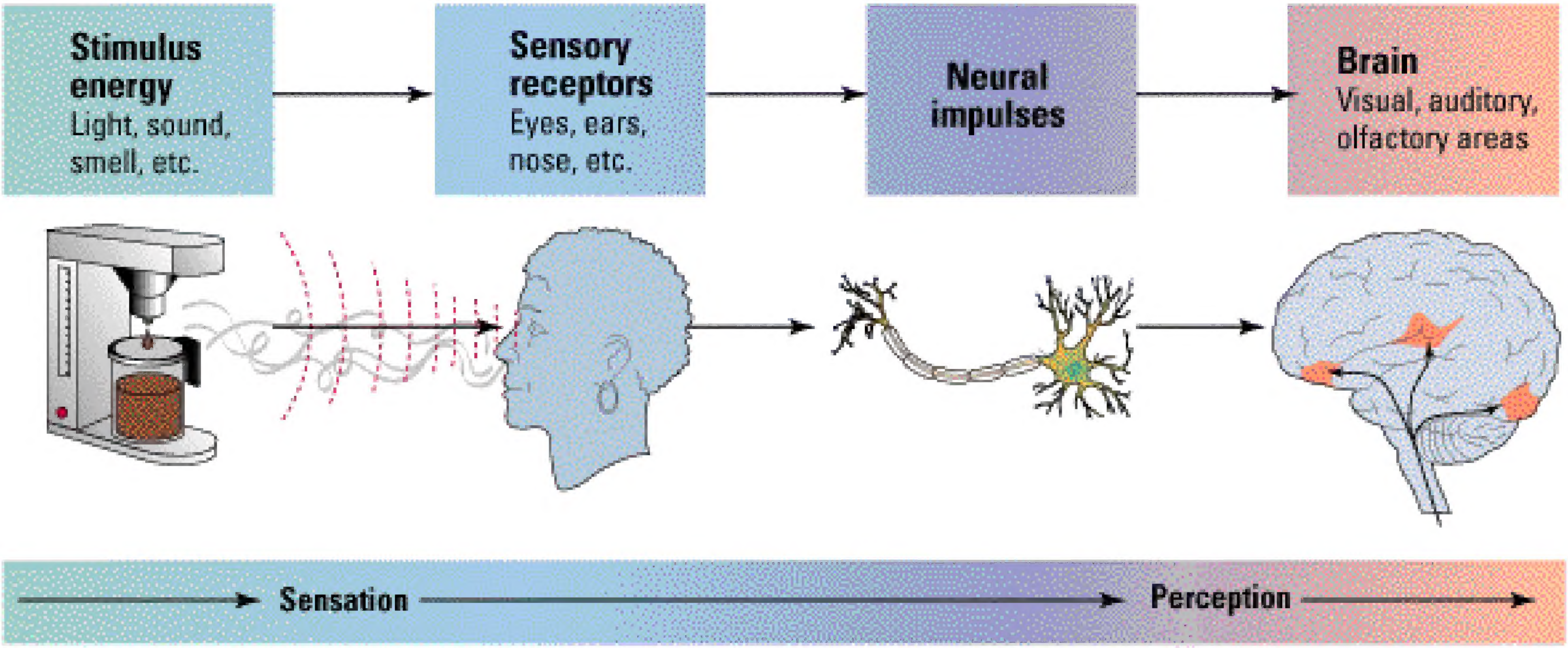
Προσδοκίες – Αξίες/Πιστεύω - Κίνητρα

- **Προσδοκίες:** τι περιμένω να συμβεί αν επιλέξω τη συμπεριφορά Χ;
  - Η έννοια του στόχου είναι συγγενής αλλά διαφορετική: τι θέλω να πετύχω ακολουθώντας την συμπεριφορά Χ;
- **Αξίες:** Ποιο γενικές από τις στάσεις – «Τι είναι καλό, σωστό, δίκαιο; (σε αντιδιαστολή με: κακό, λάθος, άδικο;)
- **Πιστεύω:** δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη διαζευκτικές κατηγοριοποιήσεις του τύπου «σωστό / λάθος», αλλά διαρκείς ιδέες/σκέψεις γύρω από κάποιο ζήτημα (π.χ., «πιστεύω ότι πρέπει να παίρνουμε ελάχιστα ρίσκα όταν σκεπτόμαστε να εισάγουμε ένα νέο προϊόν»)

Αίσθηση & Αντίληψη

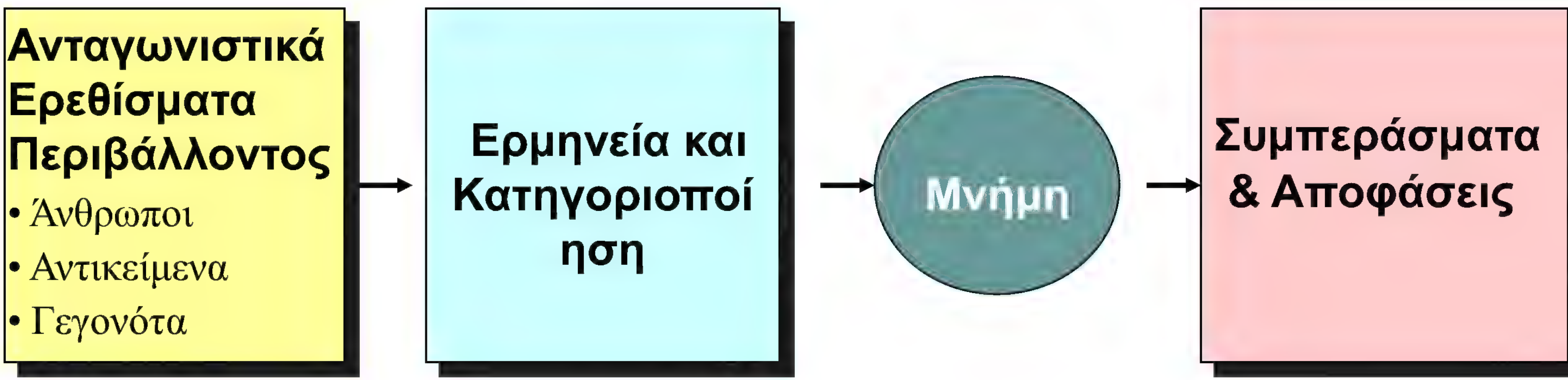
- Η αίσθηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας το σώμα συλλέγει πληροφορίες για το περιβάλλον του
- Η αντίληψη είναι η λειτουργία της οργάνωσης και ερμηνείας της αισθητήριας πληροφορίας
  - 2 πλευρές του ίδιου νομίσματος
  - Η αντίληψη είναι μια ενεργητική λειτουργία
    - Οι αμφίσημες εικόνες προκαλούν διαφορετικές αντιλήψεις

Αισθητηριακές & Αντιληπτικές Διεργασίες

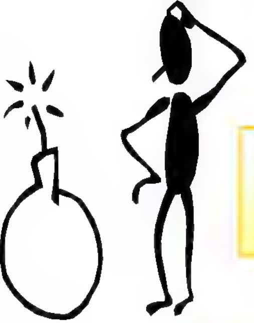


Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ – A Social Information Processing Model

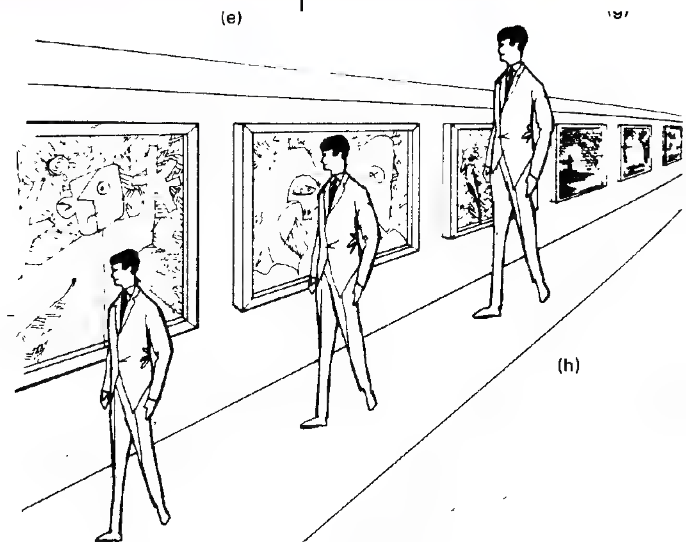
1ο Στάδιο	2ο Στάδιο	3ο Στάδιο	4ο Στάδιο
Αίσθηση, Προσοχή, Επιλογή	Κωδικοποίηση Απλοποίηση	Αποθήκευση	Ανάκτηση Δράση



Buelens, M., Kreitner, R., & Kinicki, A. (2002). *Organizational Behaviour*. Berkshire: McGraw Hill, ch.6, pp.152

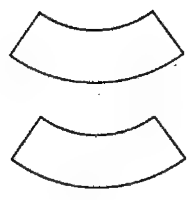


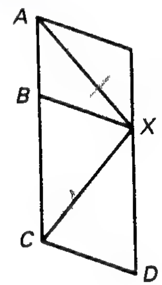
Προσδιοριστικοί Παράγοντες Αντίληψης

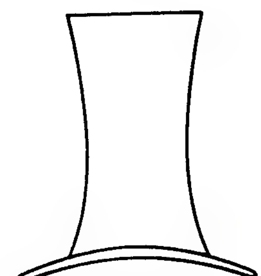


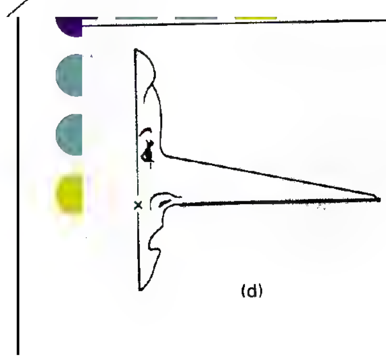
Χαρακτηριστικά Ερεθίσματος

- Ένταση (ήχος, χρώμα)
- Μέγεθος
- Αντίθεση
- Επανάληψη
- Κίνηση
- Οικειότητα
- Νεωτεριστικά Χαρακτηριστικά
- Σαφήνεια









Στρεβλώσεις στην Αντίληψη...



Halo Effect ή Φωτοστέφανο



Στερεότυπα

Επιείκεια





Προβολή

Αυτο-εκπληρούμενη Προφητεία

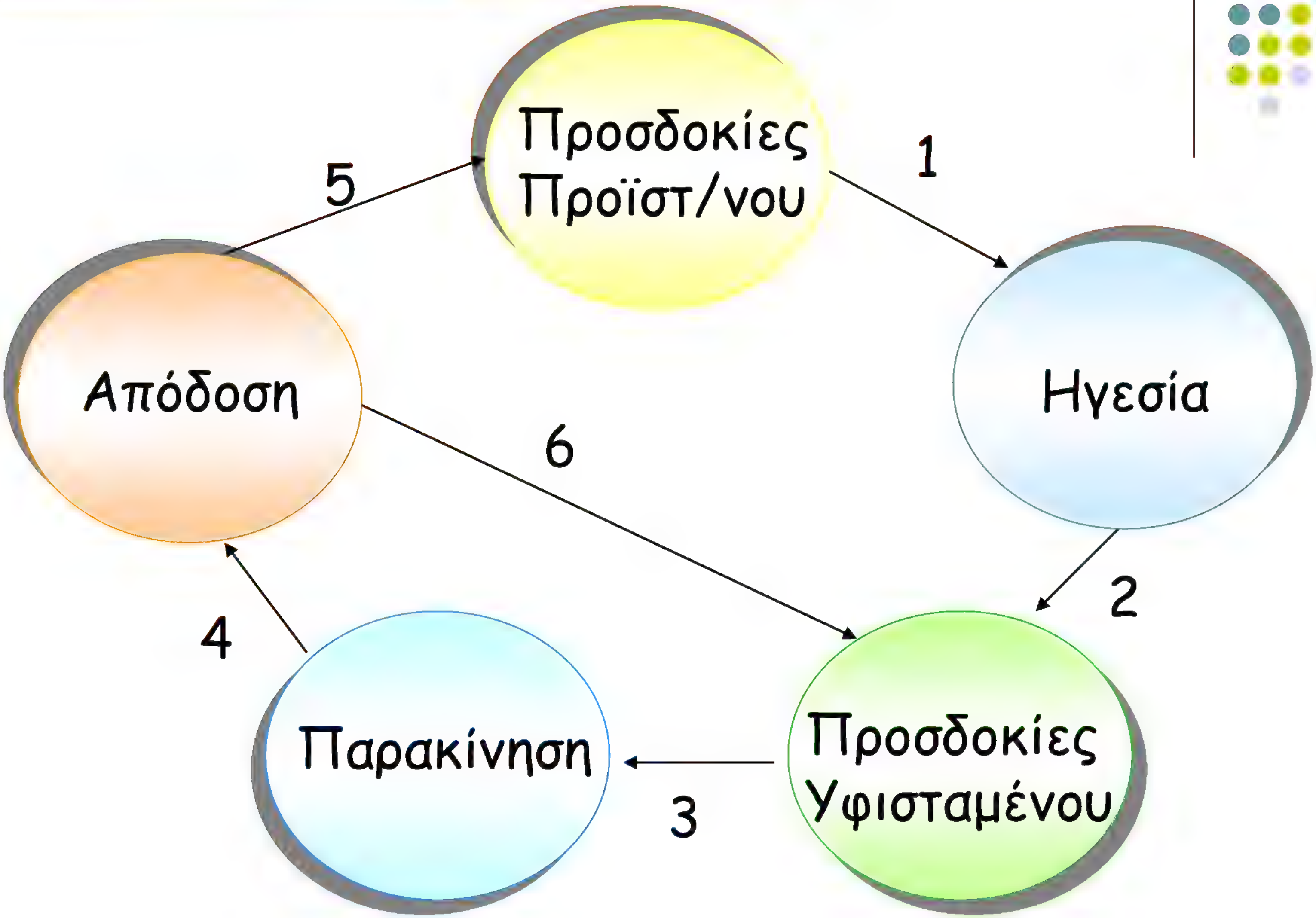


Χρόνος

Αντίθεση



«Αυτο-εκπληρούμενη Προφητεία»



Eden, D. "Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion", *Academy of Management Review*, January 1984, p.67

Ποια η Σημασία της Αντίληψης για τα Στελέχη;

- **Προσλήψεις**

Εκπαίδευση

Ηλικία, Εμφάνιση, Επιχειρησιακή Κουλτούρα

- **Αξιολόγηση Απόδοσης**

Αξιολόγηση ●——● Μνήμη ●——● Χρόνος

Μηχανισμός

- **Ηγεσία**
- **Επικοινωνία**

Χειρισμός της Διαδικασίας της Αντίληψης

ΒΗΜΑ 1ο

Συλλογή Πληροφοριών για Συμπεριφορά & Στάσεις

ΒΗΜΑ 2ο

Ελέγξτε τα συμπεράσματά σας

ΒΗΜΑ 3ο

Αναγνωρίστε τα γεγονότα και τις παραδοχές

ΒΗΜΑ 4ο

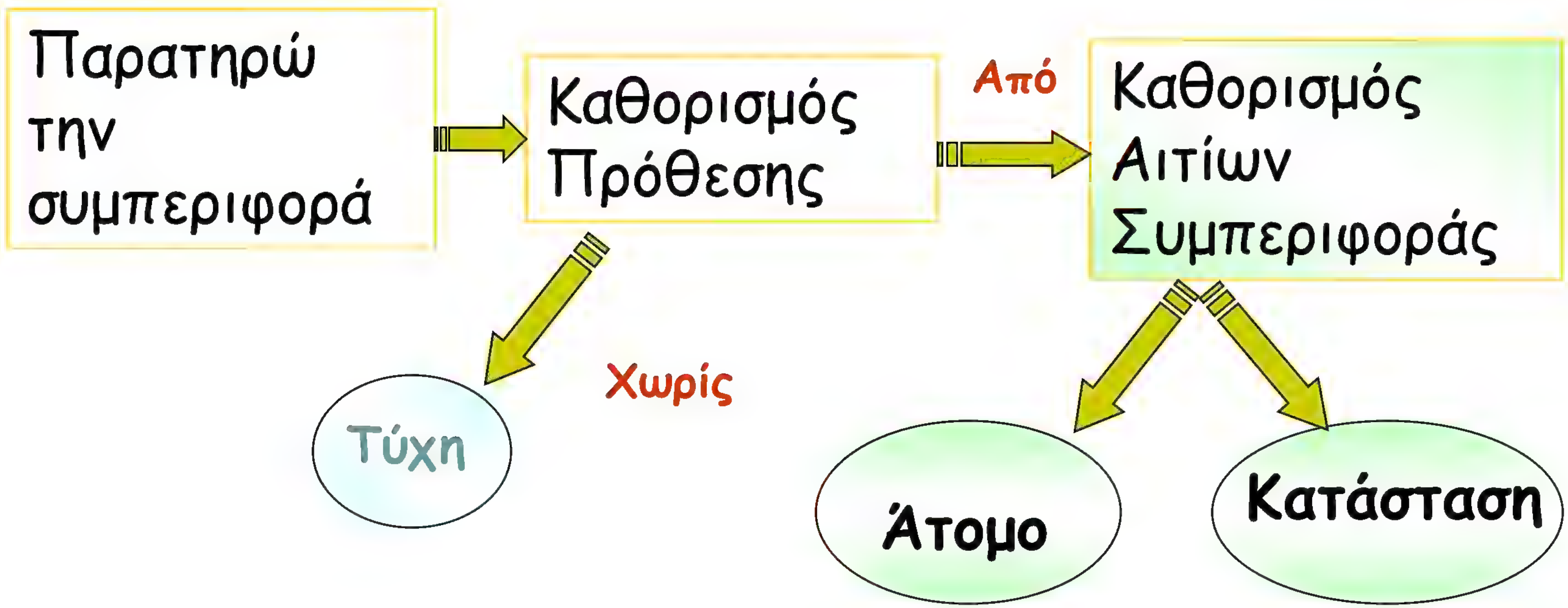
Διαχωρίστε ανάμεσα στις διάφορες εκφάνσεις της συμπεριφοράς ενός ατόμου

ΒΗΜΑ 5ο

Αναγνωρίστε τα αληθινά αισθήματα για να μειώσετε ή να εξαλείψετε «προβολές»

Attribution Process

Συμπεριφορά



Αίσθηση ή αντίληψη;



Βασικές αρχές

- Τρεις βασικές αρχές προκύπτουν σχετικά με την αίσθηση και την αντίληψη:
  - Δεν υπάρχει απόλυτη αντιστοιχία μεταξύ φυσικής και ψυχολογικής πραγματικότητας
  - Η αίσθηση και η αντίληψη είναι ενεργητικές λειτουργίες
  - Η αίσθηση και η αντίληψη είναι προσαρμόσιμες

Κοινά χαρακτηριστικά των αισθητήριων μηχανισμών

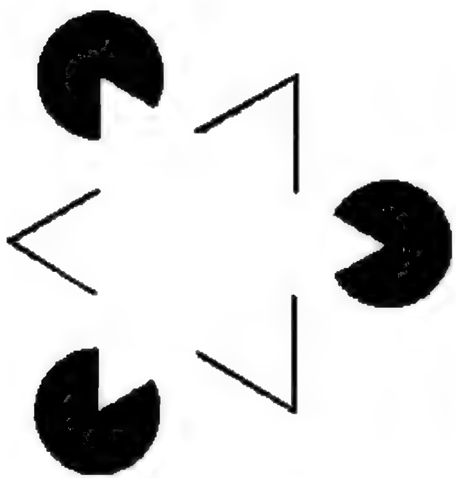
- Οι αισθητηριακοί υποδοχείς μεταφράζουν την φυσική διέγερση σε νευρικά σήματα (διαδικασία 'μετατροπής')
  - Εντοπίζουν φυσική ενέργεια
    - Φως, ηχητικά κύματα, θερμότητα, κραδασμούς
- Κάθε μηχανισμός απαιτεί ένα ελάχιστο ποσό ενέργειας προκειμένου να ενεργοποιηθεί (όριο)

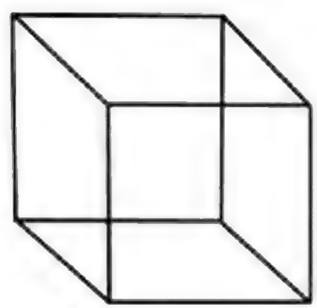
Κοινά χαρακτηριστικά των αισθητήριων μηχανισμών (συν)

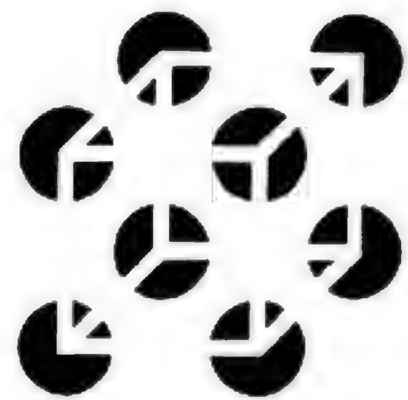
- Η αίσθηση περιλαμβάνει και λήψη αποφάσεων (decision making)
- Τα αισθητήρια όργανα είναι ευαίσθητα στις διαφοροποιήσεις στα επίπεδα της διέγερσης (συχνά προσαρμόζονται σε σταθερές εισαγωγές αισθητήρων δεδομένων)

Δομισμός vs. Gestalt psychology

- Δομισμός – οι αντιλήψεις προκύπτουν από το συνδυασμό των αισθητηριακών εμπειριών (Wilhelm Wundt, Edward Titchener)
- Gestalt psychology – το όλο είναι μεγαλύτερο/περισσότερο από το άθροισμα των μερών

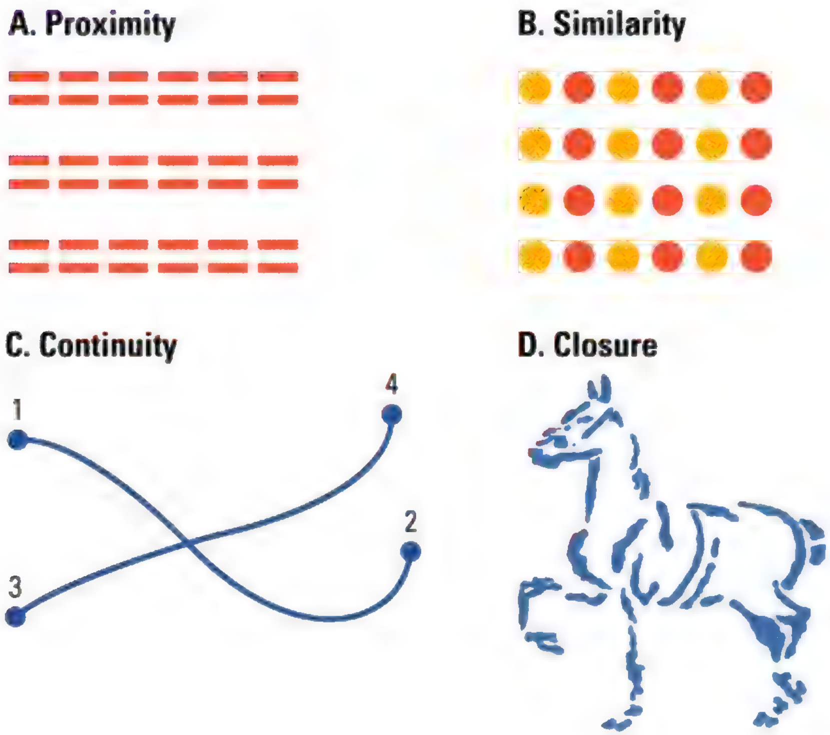






Νόμοι των Gestalt

- Εγγύτητα
  - Seeing 3 pair of lines in A
- Ομοιότητα
  - Seeing columns of orange and red dots in B
- Καλή συνέχεια
  - Seeing lines that connect 1 to 2 and 3 to 4 in C
- Κλείσιμο
  - Seeing a horse in D



Prägnanz – "Good Figure"

- Ο κεντρικός νόμος της Gestalt Psychology
- Πολλοί από τους υπόλοιπους νόμους είναι στην ουσία διατυπώσεις του Prägnanz
- "*Of several geometrically possible organisations that one will occur which possesses the best, simplest and most stable shape*" Koffka, K. (1935) *Principles of Gestalt Psychology*. New York: Harcourt Brace (p138).

Familiarity

Τα αντικείμενα είναι πιθανότερο ότι θα σχηματίσουν ομάδες στην περίπτωση που φαίνονται γνωστά ή εμφανίζονται να έχουν κάποιο συγκεκριμένο νόημα.

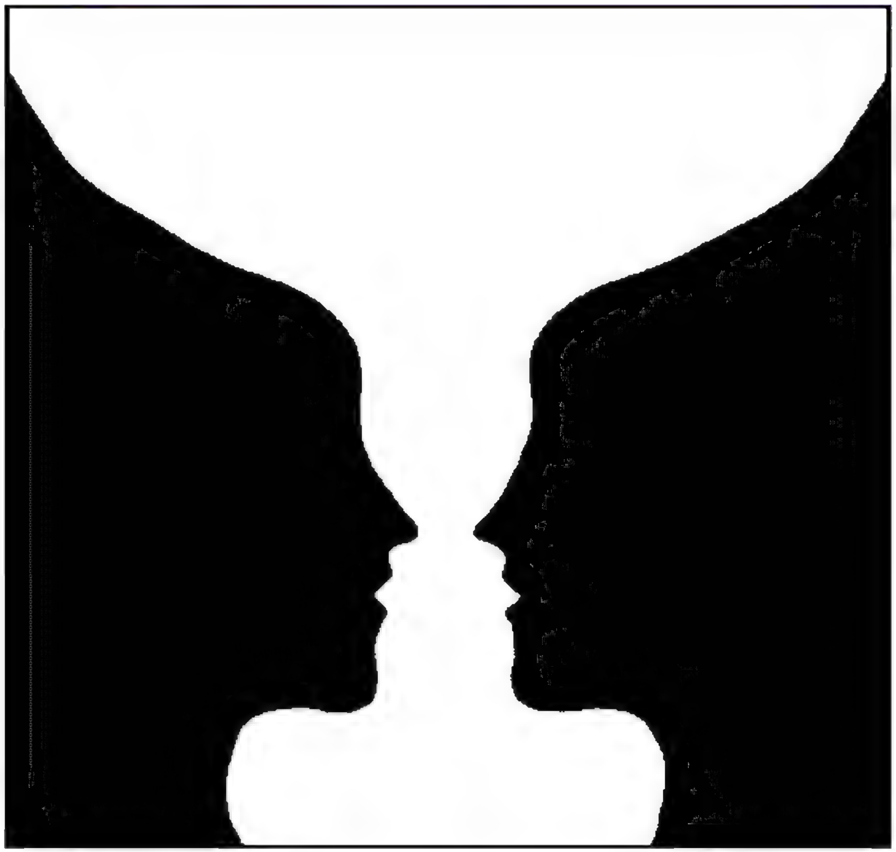


ΓιΑπΑρΑδΕιΓμΑεΙνΑιΔύΣκΟλΟνΑδΙαΒάΣοΥμΕαΥτΗτΗνΠρΟτΑσΗ

Γιαπαράδειγμαείναιδύσκολοναδιαβάσουμεαυτήτηνπρόταση

Για παράδειγμα είναι δύσκολο να διαβάσουμε αυτή την πρόταση

Διαχωρισμός: αντικείμενο – φόντο



Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το αν μια επιφάνεια θα γίνει αντιληπτή ως μορφή ή φόντο.

Figure/ground ambiguity.

Rubin

Αμφίσημες μορφές





Η αντίληψη ως ενεργητική διεργασία

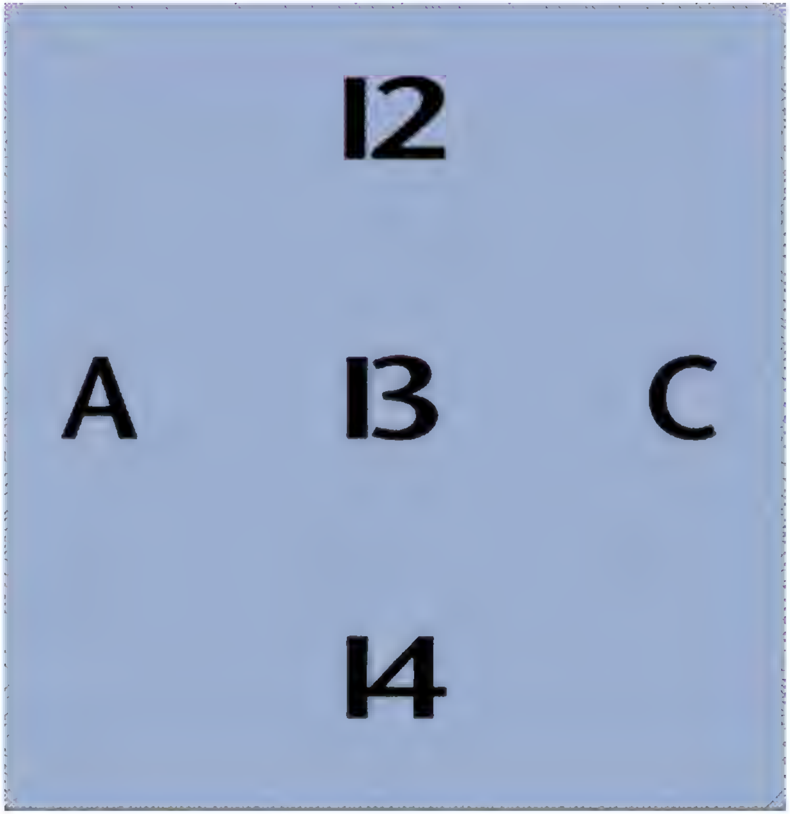
"Ίσως πρέπει να είσαι μάγος για να βγάλεις έναν λαγό από ένα καπέλο, αλλά όλοι διαθέτουμε αρκετή μαγεία για να βγάλουμε μία πάπια από ένα λαγό"

R. N. Shephard, 1990



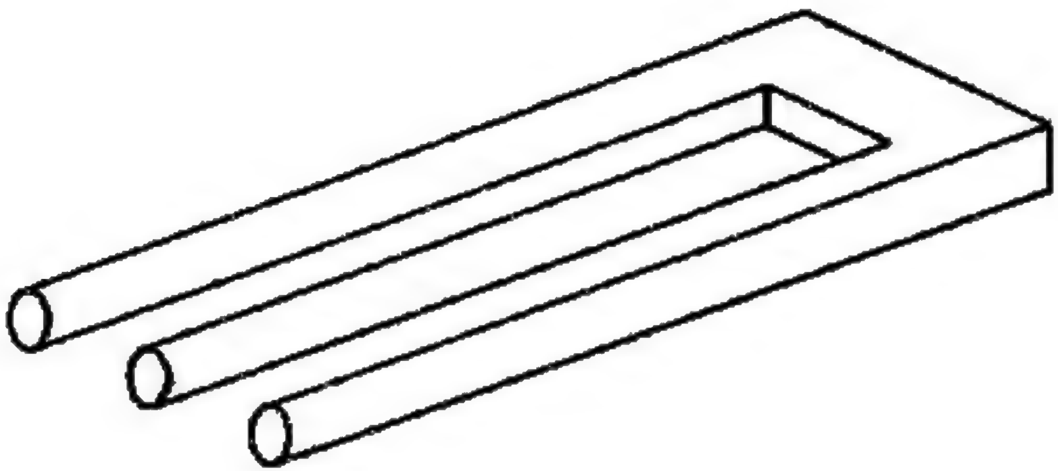
Η επίδραση του χωρικού πλαισίου

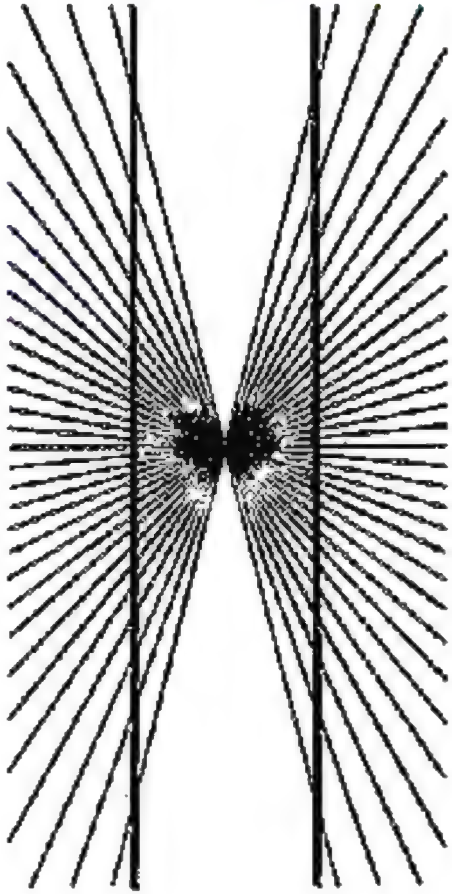
- Το ίδιο ερέθισμα μπορεί να γίνει κατανοητό με διαφορετικό τρόπο
- Χρησιμοποιούμε διαφορετικά βοηθήματα σε κάθε περίπτωση προκειμένου να διαλευκάνουμε την αμφιβολία
- Είναι αυτό το γράμμα Β ή ο αριθμός 13;



Αντιληπτικές πλάνες

- Οι αντιληπτικές πλάνες είναι εσφαλμένα αντιληπτικά προϊόντα:





Κατασκευαστική Αντίληψη

- Η αντίληψη είναι μία **ενεργητική** και **κατασκευαστική** διαδικασία. *«Είναι κάτι περισσότερο από το άμεσο αποτέλεσμα των αισθήσεων…άλλα γεγονότα παρεμβαίνουν ανάμεσα στο ερέθισμα και την εμπειρία»*
- Η αντίληψη είναι το τελικό προϊόν ανάμεσα στις αλληλεπιδραστικές επιρροές του εισερχόμενου ερεθίσματος, **των προσδοκιών**, **κινήτρων**, **της εμπειρίας**, **των συναισθημάτων**, **του χωροχρονικού πλαισίου αναφοράς**, **των πολιτισμικών παραγόντων**, καθώς και των **ατομικών διαφορών**
- Λόγω των επιδράσεων που δέχεται από υποκειμενικούς παράγοντες, **η αντίληψη υπόκειται σε σφάλματα**

Transactional Analysis

- Ένα μοντέλο που περιγράφει γιατί και πώς οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους:
  - Σκέφτονται όπως σκέφτονται
  - Δρουν όπως δρουν
  - Συναλλάσσονται/επικοινωνούν με τους άλλους
- Η παρουσίαση βασίζεται στην «ψυχολογική» εργασία ερευνητών όπως:
  - *Games People Play* (Dr. Eric Berne)
  - *I'm OK - - You're OK* (Dr. Tom Harris)
  - *Born to Win* (Dr. Dorothy Jongeward)

Ο εγκέφαλός μας (κατά τον Berne)

- Καθορίζει τι σκεφτόμαστε και πως δρούμε
- Ενεργεί σαν κασετόφωνο καθώς καταγράφει:
  1) Γεγονότα
  2) Προκαλούμενα συναισθήματα
- Έχει τρία διακριτά μέρη ή καταστάσεις του εγώ
  1) Γονέας
  2) Ενήλικας
  3) Παιδί

Η Βάση της Συναλλακτικής

Οι τρεις αρχές της συναλλαγής

- Ego- Αρχή του Πραγματικού
- Super-Ego- Αρχή του δέοντος - ηθικού
- Id – Αρχή της απόλαυσης

Οι τρεις καταστάσεις του εγώ

- Παιδί - "Τι πρέπει να κάνω?"
- Ενήλικας - "Θα είμαι ειλικρινής μαζί σου"
- Γονέας - "Κάνε ότι κάνω εγώ "

Είμαστε

- παιδιά
- ενήλικες
- γονείς στις συναλλαγές μας.
- Ο βιολογικός παράγοντας δεν επηρεάζει τις παραπάνω καταστάσεις.
- Μετακινούμαστε από την μία κατάσταση του εγώ στην άλλη στις συναλλαγές μας.

Αλλαγή κατάστασης του εγώ

- Γονέας σε Παιδί: "Γιατί δε φτιάχνεις ένα χρονοδιάγραμμα?"
- Παιδί στο Γονέα: "Για ποιο λόγο από τη στιγμή που δεν ακολουθείται?" – Γίνεται Ενήλικας.
- Συνεντευξιαστής στον υποψήφιο: "Διαβάσατε αυτό το βιβλίο?" Ενήλικας σε Παιδί.
- Υποψήφιος: "Όχι", "Αλλά πώς μπορεί κάποιος να διαβάσει όλα τα βιβλία που έχουν τυπωθεί" Γίνεται Ενήλικας.

Συναλλακτική διέγερση και απάντηση

- Αυτός που παίρνει την πρωτοβουλία μιας συναλλαγής λέγεται διεγέρτης της συναλλαγής.
- Η απάντηση του αποκρινόμενου λέγεται συναλλακτική απάντηση.
- Η συναλλακτική απάντηση γίνεται ξανά διεγέρτης της συναλλαγής για την επόμενη συναλλακτική απάντηση και ούτω καθεξής.

Η περίπτωση του εγώ = γονέας

- Σκέψεις, συναισθήματα, στάσεις, μοντέλα συμπεριφοράς στηριγμένα στα μηνύματα ή τα μαθήματα που έμαθε από τους γονείς του ή άλλες γονικές ή εξουσιαστικές πηγές
- Τι πρέπει και δεν πρέπει, μπορεί και δεν μπορεί, πάντα και ποτέ
- Προδικασμένες θεωρήσεις (που δεν βασίζονται στη λογική ή τα γεγονότα) σε ζητήματα όπως:

θρησκεία	ένδυση	πωλήσεις
παραδόσεις	εργασία	προϊόντα
χρήματα	ανατροφή παιδιών	εταιρίες

- Γαλουχούμενες απόψεις (συμπόνια, φροντίδα)
- Κριτικές απόψεις (εντοπισμός του λάθους, κριτική,συγκαταβατικές θεωρήσεις)

Η περίπτωση του εγώ = ενήλικας

- Σκέψεις, συναισθήματα, στάσεις, μοντέλα συμπεριφοράς στηριγμένα στην αντικειμενική ανάλυση της πληροφόρησης (δεδομένων, γεγονότων)

- Παίρνει αποφάσεις βασισμένες στη λογική, τους υπολογισμούς, τις πιθανότητες, κλπ. (όχι με το συναίσθημα)

Η περίπτωση του εγώ = παιδί

- Σκέψεις, συναισθήματα, στάσεις, μοντέλα συμπεριφοράς στηριγμένα σε συναισθήματα όπως αυτά ενός παιδιού, ενστικτώδη, παρορμητικά και συναισθήματα που έχει βιώσει στο παρελθόν
- Παιδικά συναισθήματα

Παρόρμηση
Εγωκεντρισμός
Θυμός
Φοβία

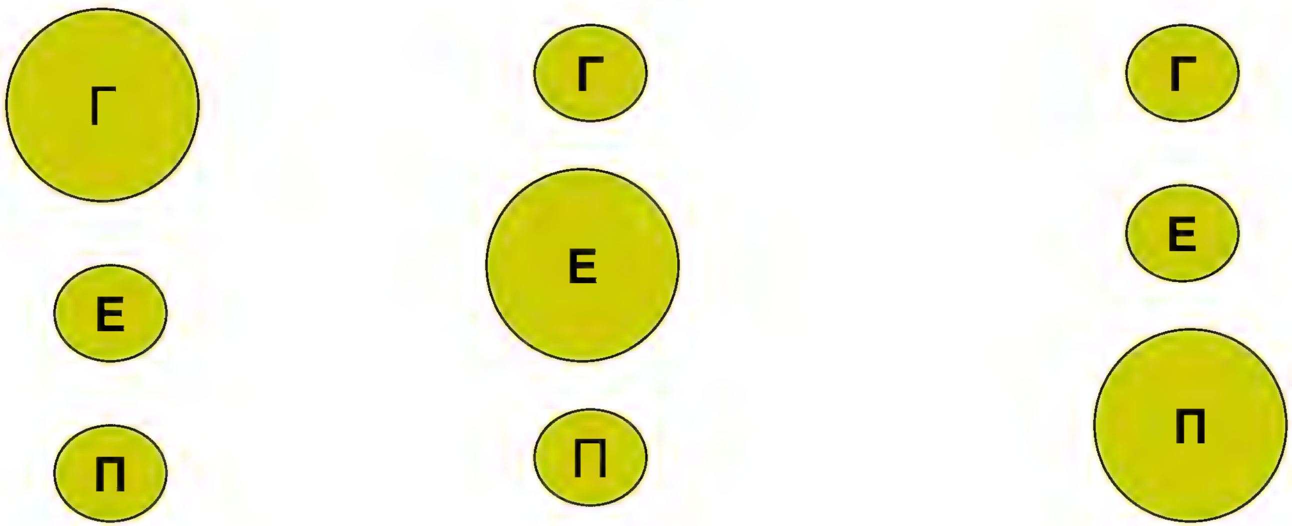
Ευτυχία
Αναζήτηση της απόλαυσης
Ανταρσία
Χαρά

Περιέργεια
Προθυμία για ικανοποίηση

Απεικονίσεις του εγώ

- Τα άτομα έχουν προτιμώμενες, αγαπημένες καταστάσεις του εγώ οι οποίες αποτυπώνονται στους κύκλους του πιο κάτω διαγράμματος

<u>Γονέας</u> <u>Ενήλικας</u> <u>Παιδί</u>



Ανάλυση των ανθρωπίνων αλληλεπιδράσεων

- Μία αλληλεπίδραση = οποιαδήποτε αμφίδρομη σχέση ή επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων
- Τα άτομα στέλνουν και λαμβάνουν μηνύματα μέσα και έξω από τις διαφορετικές καταστάσεις του εγώ τους
- <u>Το Πώς</u> οι άνθρωποι λένε κάτι (τι ακούν οι άλλοι?) είναι το ίδιο σημαντικό με <u>ότι</u> λένε
- Τύποι επικοινωνίας, αλληλεπιδράσεων
    1) Συμπληρωματική
    2) Διασταυρωτική
    3) Υποβόσκουσα

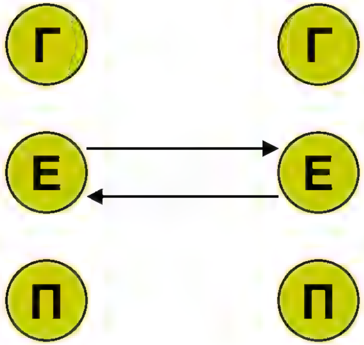
Εκφορές: Είναι ο Τρόπος που το Λες!

Τοποθέτηση της έμφασης	Τι σημαίνει
Γιατί εγώ να μην πάω **εσένα** για δείπνο απόψε?	Επρόκειτο να πάω με άλλον/η
Γιατί **εγώ** να μην πάω εσένα για δείπνο απόψε?	Αντί για αυτόν/ήν που θα πήγαινες.
Γιατί εγώ **να μην** πάω εσένα για δείπνο απόψε?	Προσπαθώ να βρω ένα λόγο γιατί να μην πάρω εσένα.
Γιατί εγώ να μην πάω εσένα για δείπνο απόψε?	Έχεις πρόβλημα μαζί μου?
Γιατί εγώ να μην **πάω** εσένα για δείπνο απόψε?	Αντί να πας μόνη/ος σου.
Γιατί εγώ να μην πάω εσένα **για δείπνο** απόψε?	Αντί για γεύμα αύριο.
Γιατί εγώ να μην πάω εσένα για δείπνο **απόψε?**	Όχι αύριο το βράδυ.

Συμπληρωματικές ‘Συναλλαγές’

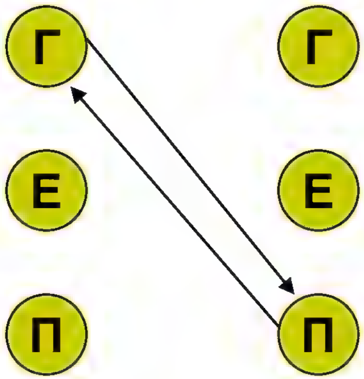
- Αλληλεπιδράσεις, απαντήσεις, ενέργειες θεωρούμενες ως κατάλληλες και αναμενόμενες από το άλλο πρόσωπο.
- Βέλη παράλληλης επικοινωνίας, το διαρκές της επικοινωνίας.

- Παράδειγμα 1: #1 Τι ώρα έχετε?
  #2 Έχω 11:15.



Συμπληρωματικές 'Συναλλαγές' (συν.)

Παράδειγμα 2:



#1 Πάλι άργησες!

#2 Συγνώμη δεν θα ξανασυμβεί.

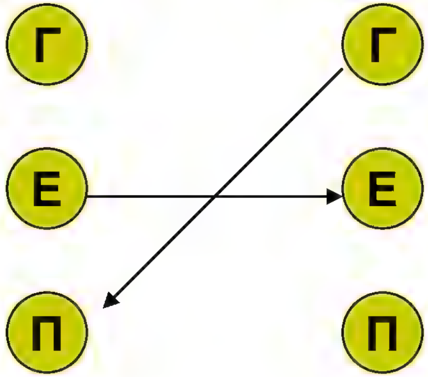
Διασταυρωμένες ‘συναλλαγές’

- Αλληλεπιδράσεις, απαντήσεις, ενέργειες που ΔΕΝ θεωρούνται ως κατάλληλες και αναμενόμενες από το άλλο πρόσωπο.

- Βάλη διασταυρούμενης επικοινωνίας, αποτυχία της επικοινωνίας.

Παράδειγμα 1 #1 Τι ώρα έχετε?

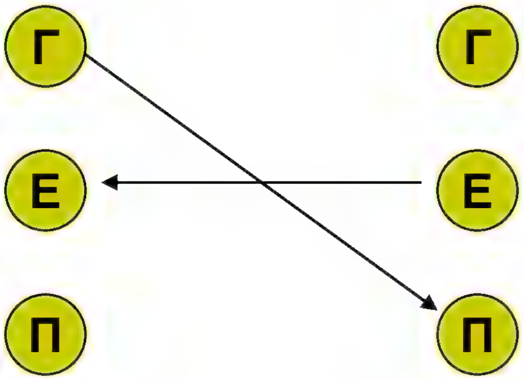
#2 Υπάρχει ρολόι στον τοίχο, γιατί δεν κοιτάς να τη βρεις μόνος σου?



Διασταυρωμένες ‘συναλλαγές’ (συν)

Παράδειγμα 2 #1 Άργησες πάλι!

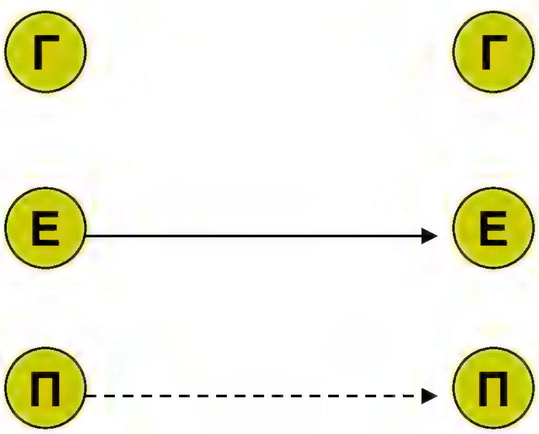
#2 Ναι χμ, το ξέρω, έπαθα λάστιχο.



Υποβόσκουσες ‘συναλλαγές’

- Αλληλεπιδράσεις, απαντήσεις, ενέργειες που είναι διαφορετικές από αυτές που φαίνονται - δηλώνονται

Παράδειγμα #1 Τι θα έλεγες να πάμε στο δωμάτιό μου και να ακούσουμε λίγο μουσική?



Ζητήματα των Ομάδων

- Η **<u>δημιουργία</u>** ομάδων στους οργανισμούς
- Οι **<u>τρόποι και τα στάδια ανάπτυξης</u>** μιας ομάδας
- **<u>Οι απαιτήσεις για μια αποτελεσματική</u>** ομάδα
- **Οι δυναμικές** εντός και εκτός της Ομάδας
- Μέθοδοι για τη **<u>λήψη της απόφασης</u>** μέσα στην ομάδα

Η δημιουργία ομάδας στους οργανισμούς

Ομάδα:

Ένωση δύο ή περισσότερων ανθρώπων που εργάζονται ο ένας με τον άλλον συστηματικά για την επίτευξη κοινών στόχων

Σκοπός της ομάδας

Βοηθούν στην ***επίτευξη*** των στόχων ενός οργανισμού

Βοήθούν στη ***διατήρηση υψηλής ποιότητας*** εργατικού δυναμικού με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των μελών του

Η δημιουργία ομάδας στους οργανισμούς

<u>Οι αποτελεσματικές ομάδες επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα:</u>

Απόδοσης καθηκόντων:

- Τα μέλη επιτυγχάνουν τους στόχους απόδοσης σχετικά με την ποσότητα, την ποιότητα, και τον χρονο των αποτελεσμάτων εργασίας.

- Ικανοποίηση μελών.
  - Τα μέλη θεωρούν ότι η συμμετοχή και η εμπειρία τους είναι θετική αφού ικανοποιεί σημαντικές προσωπικές τους ανάγκες.

***Βιωσιμότητα ομάδας*:**

- Τα μέλη ικανοποιούνται αρκετά ώστε συνεχίζουν να εργάζονται μαζί σε μία μόνιμη βάση.


TEAMWORK BUILDS SHIPS
UNITED STATES SHIPPING BOARD
EMERGENCY FLEET CORPORATION

Τύποι Ομάδων

- Μία **Λειτουργική Ομάδα**, που καλείται και διοικούμενη ομάδα ή κάθετη ομάδα και αποτελείται από έναν προϊστάμενο και τους υφιστάμενούς του οι οποίοι συνδέονται με την τυπική αλυσίδα εντολών.
- Η **Διαλειτουργική Ομάδα** απαρτίζεται από μέλη διαφορετικών τμημάτων μιας οργάνωσης.
- Μία **Αυτοδιοικούμενη Ομάδα** που είναι ικανή να παίρνει αποφάσεις για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.

Οφέλη από τις ομάδες

- Δίνουν προοπτικές, ικανότητες και πόρους στα μέλη τους.
- Η συμμετοχή αυξάνει την αποδοχή και την κατανόηση των αποφάσεων της ομάδας.
- Η συμμετοχή ενδυναμώνει τα μέλη της.
- Παρακινεί τα μέλη.
- Οι ομάδες παίρνουν περισσότερο αξιοπιστες αποφάσεις από ότι τα μέλη τους ατομικά.
- Η συμμετοχή σε μία ομάδα είναι μία αναπτυξιακή εμπειρία.

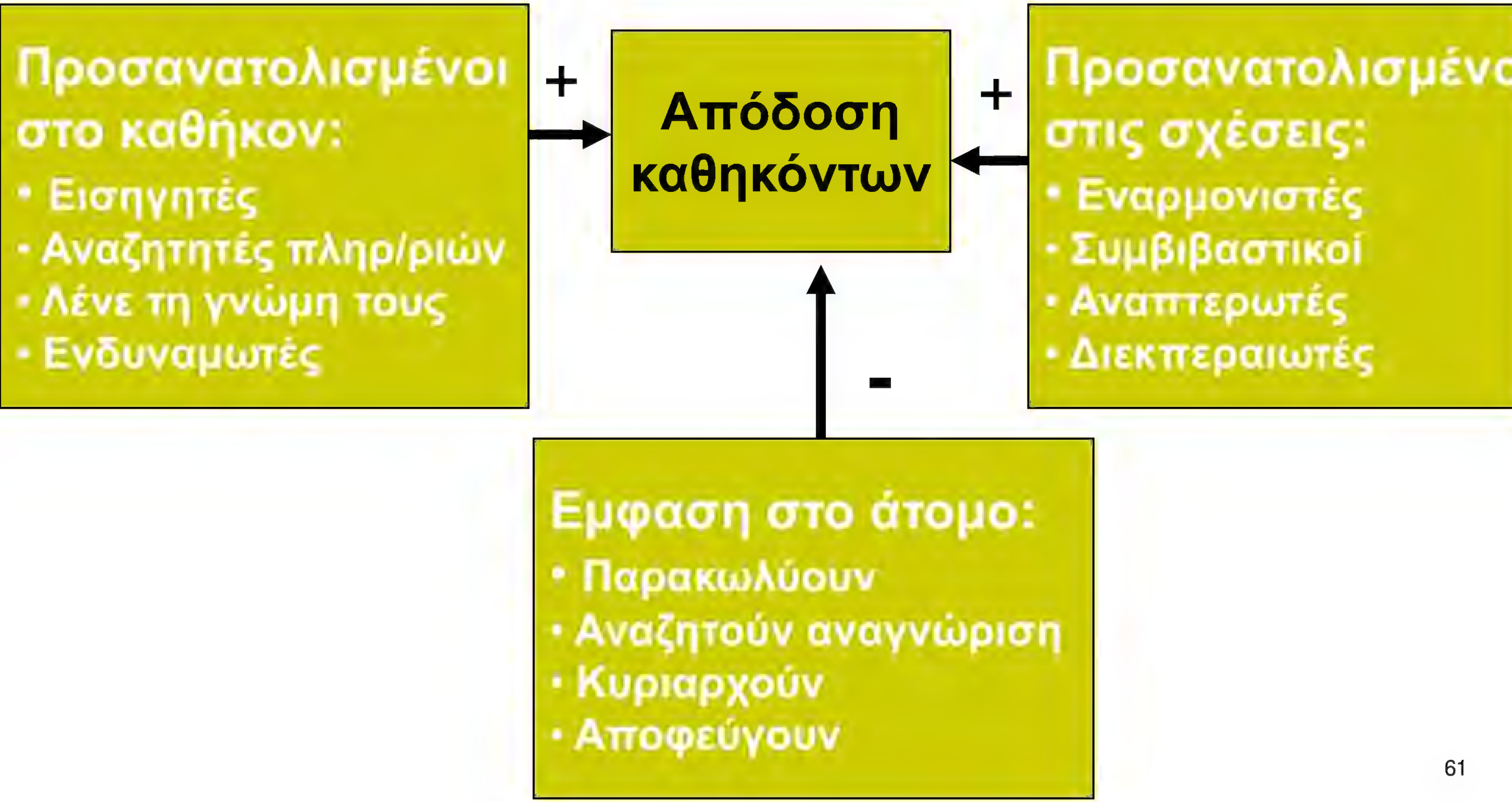
Μειωνεκτήματα της ομάδας

- Κυρίαρχα ή «αγύριστα κεφάλια» της ομάδας μπορεί να ελέγχουν τις διαδικασίες.
- Μερικά μέλη μπορεί να μη θέλουν να συμμετάσχουν.
- Μερικά μέλη μπορεί να εστιάζονται σε προσωπικούς στόχους.
- Χρόνος και πόροι αποστερούνται από άλλες δράσεις.
- Μερικά μέλη μπορεί να επαφίονται σε άλλα για να φέρουν σε πέρας την αποστολή τα ομάδας.
- Μερικά μέλη μπορεί να φοβούνται να «ταράξουν τα νερά»

Χτίσιμο Αποτελεσματικών Ομάδων



Ομαδικοί Ρόλοι



Αρχές διαχείρησης ρόλων

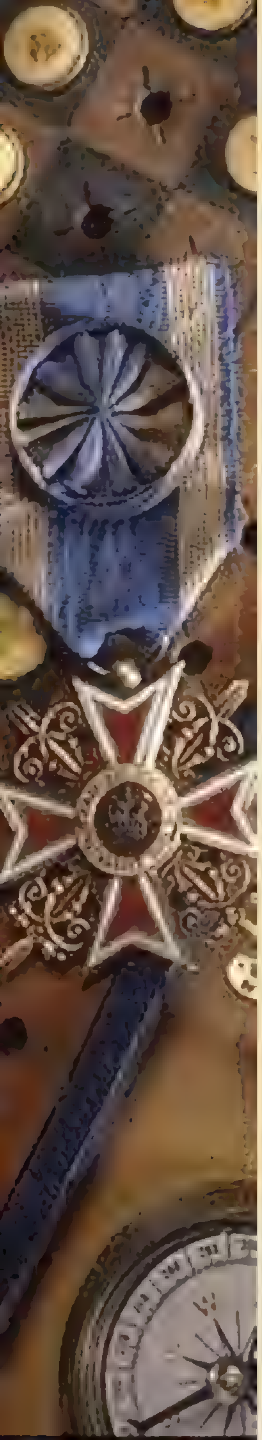
- Ενθάρρυνε και αντάμοιψε τα μέλη που υιοθετούν θετικούς ρόλους.
- Αναγνώρισε ότι και δύο οι ρόλοι, αυτοί που προσανατολίζονται στο καθήκον και στις σχέσεις είναι κρίσιμοι για την απόδοση της ομάδας.
- Κατανόησε το ρόλο που παίζεις ως ηγέτης της ομάδας και το ρόλο που θα έπρεπε να παίζεις.
- Κάνε ότι μπορείς για να ελαχιστοποιήσεις τη σύγκρουση και ασάφεια των ρόλων.

Ανάπτυξη συνεκτικών ομάδων

1. Εγκατέστησε μία σοβαρή διαδικασία για να γίνει κάποιος μέλος της ομάδας
2. Διατήρησε μικρό μέγεθος ομάδας
3. Διαμόρφωσε το εργασιακό περιβάλλον ώστε τα μέλη να βρίκσονται σε κοντινή φυσική απόσταση
4. Ενίσχυσε την ταυτότητα του μέλουςτης ομάδας και δώσε έμφαση στις εξωτερικές απειλές της ομάδας
5. Προήγαγε τυπικές και άτυπες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας
6. Χτίσε ένα ιστορικό επιτυχίας της ομάδας

Διεξαγωγή συναντήσεων της ομάδας





Η φύση της ομάδας στους οργανισμούς

Συνέργεια

- Οι Αποτελεσματικές Ομάδες δίνουν τη δυνατότητα Συνέργειας
- Με τη σύμπραξη, οι ομάδες ολοκληρώνουν περισσότερο από ότι το άθροισμα των μεμονωμένων ικανοτήτων των μελών.
- Η κοινοπραξία είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς ώστε να ανταγωνιστούν ***αποτελεσματικά*** και να ***διατηρήσουν*** τη μακροχρόνια υψηλή ***επίτευξη των στόχων***

Η φύση της ομάδας στους οργανισμούς

- Καταστάσεις στις οποίες οι *ομάδες είναι ανώτερες* από τα μεμονωμένα άτομα.
  - Όταν δεν υπάρχει κανένας εμπειρογνώμονας σε ένα ιδιαίτερο *πρόβλημα* ή έναν στόχο.
  - Όταν η *επίλυση* προβλήματος μπορεί να γίνει από ένα τμήμα του οργανισμού και το μοίρασμα της πληροφορίας.
  - Όταν απαιτείται *δημιουργικότητα* και *καινοτομία* .

Η φύση της ομάδας στους οργανισμούς

- Η κοινωνική «λούφα» ως πρόβλημα απόδοσης
  - Η τάση των ανθρώπων να εργάζονται λιγότερο σκληρά σε μια ομάδα από ότι σε ατομική βάση.
- Λόγοι «λούφας»
  - Οι προσωπικές συνεισφορές εντοπίζονται δυσκολότερα στα πλαίσια μιας ομάδας.
  - Μερικά άτομα προτιμούν να βλέπουν τους άλλους να φέρουν το φόρτο της δικής τους εργασίας

Η φύση της ομάδας στους οργανισμούς

- *Μέσα Περιορισμού της «λούφας»*
  - *Καθορίστε τους ρόλους και τους στόχους* των μελών ώστε να μεγιστοποιούνται τα ατομικά συμφέροντα.
  - Συνδέστε τις **ατομικές ανταμοιβές** με τις συνεισφορές απόδοσης στην ομάδα.
  - ***Αυξήστε την υπευθυνότητα*** με τον προσδιορισμό της συνεισφοράς απόδοσης των ατόμων στην ομάδα.

Η φύση της ομάδας στους οργανισμούς

- Η κοινωνική συνεύρεση ως πρόβλημα απόδοσης.
  - Η τάση ενός προσώπου να επηρεάζεται στη συμπεριφορά του από την παρουσία άλλων.
  - Θετικές επιπτώσεις έχει στην απόδοση ενός προσώπου όταν είναι ειδικός σε ένα έργο.
  - Έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην απόδοση στόχου όταν υπάρχεια μερική γνώση του έργου.

Η φύση της ομάδας στους οργανισμούς

- Τυπικές ομάδες.
  - Τυπικά ορισμένες για να εξυπηρετήθει ένας συγκεκριμένος οργανωτικός σκοπός.
  - Μόνιμος ή Προσωρινός.
  - Οι μόνιμες ομάδες εργασίας είναι ομάδες εντολής στην κάθετη δομή οργάνωσης.
  - Οι προσωρινές ομάδες εργασίας είναι ομάδες εργασίας που δημιουργούνται ώστε να λύσουν ένα πρόβλημα ή να εκτελέσουν έναν καθορισμένο καθήκον.

Η φύση της ομάδας στους οργανισμούς

Εικονικές ομάδες (virtual teams):

– Ομάδες των οποίων τα μέλη συγκαλούν και εργάζονται μαζί ηλεκτρονικά μέσω των δικτυωμένων υπολογιστών.

– Οι δραστηριότητες διευκολύνονται από το groupware.

Η φύση της ομάδας στους οργανισμούς

- **Άτυπες ομάδες.**
  - Προκύπτουν χωρίς επίσημα να προβλέπεται από την οργάνωση.
- **Τύποι άτυπων ομάδων.**
  - Ομάδες φιλίας.
  - Ομάδες συμφερόντων.

Η δημιουργία ομάδας στους οργανισμούς

- Οφέλη των άτυπων ομάδων.
  - Επιταχύνεται η ροή εργασίας με την συμπλήρωση τυπικών γραμμών εξουσίας.
  - Ικανοποιεί τις ανάγκες που ανατρέπονται ή δεν καλύπτονται από την τυπική ομάδα.
  - Μπορεί να δώσει στα μέλη κοινωνική ικανοποίηση, ασφάλεια, και ένα αίσθημα ανήκειν.

Άτυπες Ομάδες
Ορισμός

Σύνολο ατόμων που:

- γίνονται ομάδα όταν τα μέλη αναπτύξουν μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις
- που επηρεάζουν το ένα τη συμπεριφορά του άλλου
- συνεισφέρουν στην ικανοποίηση κοινών αναγκών

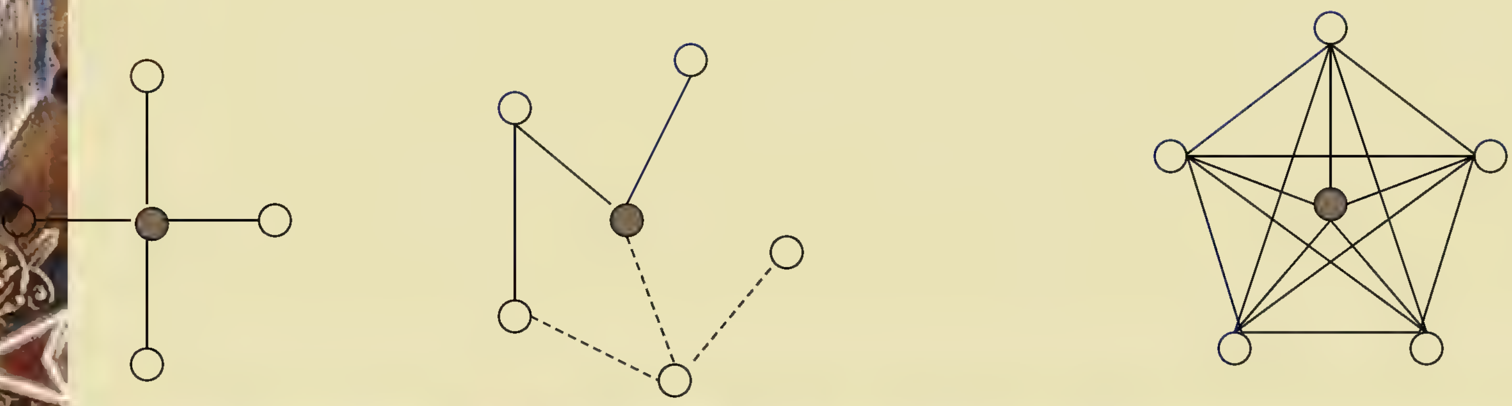
Άτυπες Ομάδες

- Παρέες μέσα στο χώρο εργασίας
- Άνθρωποι μέσα στο χώρο εργασίας που έχουν καθιερώσει μια εξω-επαγγελματική συστηματική κοινή δραστηριότητα
- «Πηγαδάκια» που σχολιάζουν οποιονδήποτε και οτιδήποτε και διαχέουν άτυπα πληροφορίες

Οι Άτυπες Ομάδες Συμβάλλουν:

- στη μείωση του αισθήματος ανασφάλειας και ανησυχίας
- στην ικανοποίηση ανάγκης για φιλία, αγάπη και υποστήριξη
- στην ενίσχυση του αισθήματος της αυτοεκτίμησης
- στην εναλλαγή εντυπώσεων, ανάπτυξη κοινωνικότητας, μείωση ανίας
- στη διαμόρφωση γενικά αποδεκτών τρόπων συμπεριφοράς
- στην παροχή βοήθειας σε δύσκολες περιοχές της εργασίας

Μοντέλα Δικτύων Επικοινωνίας μέσα στη Ομάδα



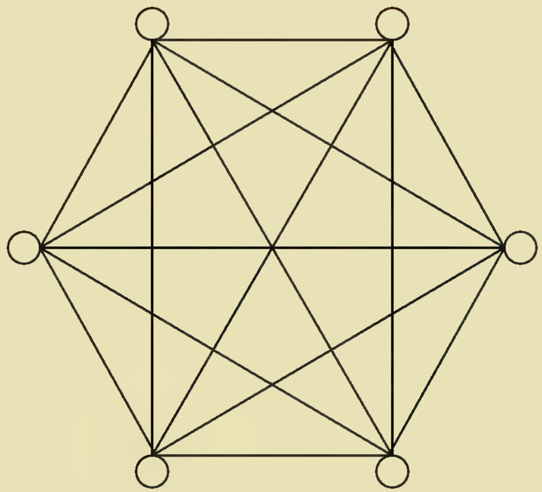
Τροχός: Επικοινωνία διαμέσου του Ομαδάρχη

Κλίκα: Ανισόρροπος τρόπος επικοινωνίας

Comcon: Ανοιχτή επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις

- ● Ομαδάρχης
- ○ Μέλος Ομάδας

Μοντέλα Δικτύων Επικοινωνίας μέσα στη Ομάδα



Κύκλος: Αυτοδιοικούμενη Ομάδα, χωρίς Ομαδάρχη

○ Μέλος Ομάδας

Υψηλή Απόδοση και Συνοχή Ομάδας *(Mullins, 1999)*

Μέλη	Περιβάλλον Εργασίας	Συνοχή Οργανισμού	Φάση Ωρίμανσης
Αριθμός μελών	Φύση αντικειμένου	Στυλ διοίκησης και ηγεσίας	Μορφοποίηση
Συμβατότητα μελών	Χώρος, τόπος		Καταιγίδες
	Επικοινωνία	Πολιτικές για το Προσωπικό	Τυποποίηση
Μονιμότητα	Διαθέσιμη τεχνολογία	Επιτυχία	Λειτουργία
		Εξωτερικές απειλές	Διακοπή

Τυπικές Ομάδες

- Αναπτύσσονται **συνειδητά** και **ηθελημένα** μέσα στον οργανισμό για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

- Προβλέπεται **καθορισμός** δομής, ρόλων, κανόνων λειτουργίας και συμπεριφοράς

Οι Τυπικές Ομάδες Εργασίας βοηθούν τους ανθρώπους:

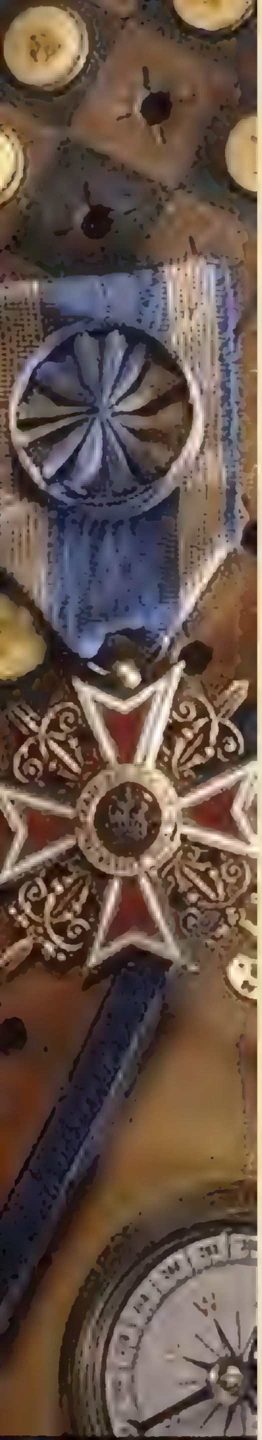
- να επιτυγχάνουν τους στόχους τους όχι συμπτωματικά ή ευκαιριακά
- να συντονίζουν τις ενέργειες των λειτουργικών κόμβων του οργανισμού
- να καθιερώνουν ορθολογικές σχέσεις αρμοδιοτήτων μεταξύ ανθρώπων και θέσεων εργασίας
- να εφαρμόζουν ιδέες και μεθόδους βελτίωσης του τρόπου εργασίας
- να αναπτύσσουν μεταξύ τους συνοχή, σαν αποτέλεσμα της ύπαρξης κοινών στόχων

Σκοπός Οργάνωσης Ομάδων Εργασίας
Charles Handy, 1993

- Κατανομή εργασίας μέσα σε ένα σύνολο ανθρώπων διαφορετικών ικανοτήτων, ταλέντων και αρμοδιοτήτων
- Διαχείριση και έλεγχος της εργασίας
- Διευκόλυνση της επίλυσης προβλημάτων, μέσω της συνεργασίας όλων των εμπλεκομένων και της αξιοποίησης της μέγιστης δυνατότητας
- Πλήρης διάχυση της πληροφορίας
- Συλλογή ιδεών, πληροφοριών και προτάσεων
- Επαλήθευση και επικύρωση αποφάσεων
- Συντονισμός και διασφάλιση διασυνδέσεων
- Αύξηση του βαθμού αυτοδέσμευσης και ουσιαστικής εμπλοκής
- Επίλυση διαφορών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ιεραρχικών επιπέδων

Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας

Bass & Ryterband (1979)	Woodcock (1979)	Tuckman (1965)	Glass (1996)
Ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης	Η μη ανεπτυγμένη Ομάδα	Μορφοποίηση (Forming)	Γέννηση
Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων	Η Ομάδα που πειραματίζεται	Καταιγίδες (Storming)	Παιδική Ηλικία
Παρακίνηση και παραγωγικότητα	Η ενωμένη Ομάδα	Τυποποίηση (Norming)	Ενηλικίωση
Έλεγχος και οργάνωση	Η Ώριμη Ομάδα	Λειτουργία (Performing)	Ωριμότητα
		Διακοπή (Adjourning)	



Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας
Θεωρία Bass & Ryterband (1979)

- **Ανάπτυξη Αμοιβαίας Εμπιστοσύνης:** Στην αρχή, ο φόβος και η έλλειψη εμπιστοσύνης οδηγούν τα μέλη σε αμυντική και τυπική / απρόσωπη συμπεριφορά
- **Επικοινωνία και Λήψη Αποφάσεων:** Τα μέλη που έχουν αποδεχθεί το ένα το άλλο, αρχίζουν να εκδηλώνουν συναισθήματα. Κανόνες τίθενται, η επικοινωνία αναπτύσσεται και παράλληλα στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων
- **Παρακίνηση και Παραγωγικότητα:** Τα μέλη συνεργάζονται αντί να ανταγωνίζονται το ένα το άλλο, εμπλέκονται ουσιαστικά με την εργασία και αποδίδουν
- **Έλεγχος και Οργάνωση:** Η κατανομή της εργασίας συμφωνείται βάσει ικανοτήτων. Το σχήμα είναι ευέλικτο και τα μέλη μπορούν να λειτουργούν και ανεξάρτητα

Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας *Θεωρία Woodcock (1979)*

Η μη ανεπτυγμένη Ομάδα: Κυριαρχούν τα συναισθήματα που δημιουργούν εμπόδια. Οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι. Η ηγεσία είναι ασταθής. Οι αδυναμίες των μελών «κρύβονται» και τα λάθη χρησιμοποιούνται για κριτική και όχι σαν ευκαιρίες βελτίωσης

Η Ομάδα που πειραματίζεται: Τα μέλη αρχίζουν να θέλουν να δοκιμάσουν και να ρισκάρουν. Ακούνε περισσότερο το ένα το άλλο. Δημιουργείται αίσθημα εσωστρέφειας που οδηγεί και σε απόρριψη άλλων ομάδων ή εκτός ομάδας ατόμων

Η ενωμένη Ομάδα: Η ομάδα αποφασίζει να λειτουργήσει πιο συστηματικά και να καθορίσει κανόνες και διαδικασίες. Οι βελτιωμένες σχέσεις βοηθούν σε αυτό

Η ώριμη Ομάδα: Αναπτύσσεται η ευελιξία και η ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Η ενέργεια αξιοποιείται με βέλτιστο τρόπο και η ανάπτυξη είναι προτεραιότητα, μέσα σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας
Θεωρία Tuckman (1965)

Μορφοποίηση (Forming): Οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή και είναι επιφυλακτικοί και ανήσυχοι. Προσπαθούν να γνωριστούν και να καθιερωθούν

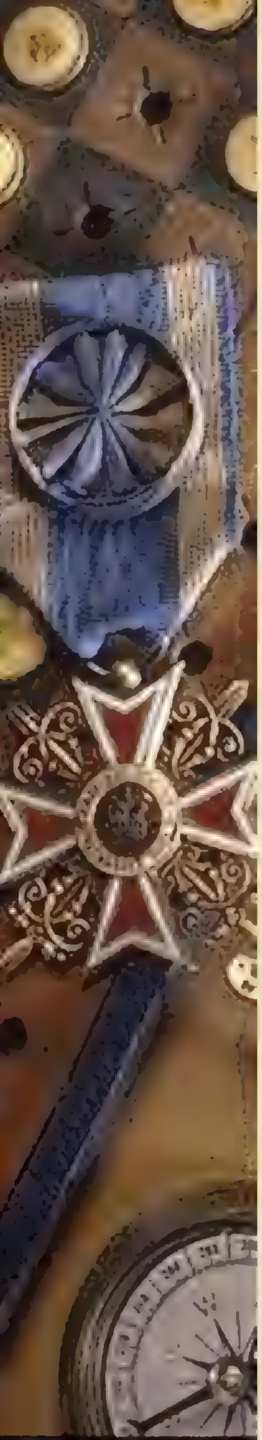
Καταιγίδες (Storming): Περίοδος διαφωνιών, αντιθέσεων και καυγάδων. Τα μέλη νιώθουν πιο σίγουρα και προκαλούν το ένα το άλλο. Το στάδιο αυτό είναι σημαντικό γιατί εκλύεται η απαραίτητη ενέργεια για την αλλαγή προς τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η επικοινωνία έχει αρχίσει να αναπτύσσεται

Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας
Θεωρία Tuckman (1965)

- **Τυποποίηση (Norming):** Είναι ξεκάθαρη η ταυτότητα της ομάδας και καθορίζονται κανόνες, οδηγίες, ρόλοι και δομή. Στο στάδιο αυτό πρέπει να εμπλακεί η Διοίκηση για την εξασφάλιση της ορθότητας της τυποποίησης
- **Λειτουργία (Performing):** Η ομάδα είναι σε θέση να λειτουργήσει αποδοτικά και να επιτύχει τους στόχους. Τα μέλη είναι ανοιχτά το ένα προς το άλλο και η αμοιβαία εμπιστοσύνη έχει αναπτυχθεί
- **Διακοπή (Adjourning):** Εφόσον ο κύκλος ζωής της ομάδας έχει ολοκληρωθεί με την επίτευξη του στόχου ή τα μέλη έχουν αποχωρήσει

Οι Ρόλοι μέσα στην Ομάδα

- Ρόλοι Ομάδων Επίλυσης Προβλημάτων
- Ρόλοι κατά την Ανάπτυξη των Ομάδων
- Ατομικοί Ρόλοι
  - Προσέγγιση Obeng (1994)
  - Προσέγγιση Belbin (1981, 1993)



Ρόλοι Ομάδων Επίλυσης Προβλημάτων

- **Εισηγητής:** Προτείνει νέες ιδέες, εισάγει νέους στόχους, προτείνει διαδικασίες και μεθόδους χειρισμού δύσκολων ζητημάτων
- **Εκπονητής:** Ερμηνεύει τις προτάσεις, δίνει παραδείγματα, επιχειρηματολογεί
- **«Πρακτικογράφος»:** Τηρεί στοιχεία, λειτουργεί ως η «μνήμη» της Ομάδας
- **Αναζητητής Πληροφοριών**
- **Παρέχων Πληροφορίες**
- **Συντονιστής:** Προσανατολίζει
- **Αξιολογητής:** Ενεργοποιεί, βελτιώνει

Ρόλοι κατά την Ανάπτυξη των Ομάδων

- **Εναρμονιστής:** Χειρίζεται τις διαφορές ανάμεσα στα μέλη, διευθετεί τις διαφωνίες, εξισορροπεί τις σχέσεις
- **Καταλύτης Επικοινωνίας:** Κρατά ανοιχτά τα κανάλια επικοινωνίας, διευκολύνει τη συμμετοχή των μελών, εξομαλύνει τη ροή της πληροφορίας
- **Ενθαρρυντής:** Ενισχύει, ενεργοποιεί
- **Σχολιαστής, παρατηρητής:** Ακολουθεί την ανάπτυξη της Ομάδας

Ατομικοί Ρόλοι μέσα στην Ομάδα

Προσέγγιση Obeng (1994)

- **Υλοποιητές:** Φέρουν σε πέρας την εργασία
- **Γνώστες:** Παρέχουν εξειδικευμένη γνώση
- **Επιλύοντες προβλήματα:** Επιλύουν τα προβλήματα μόλις ανακύπτουν
- **Ελεγκτές:** Διασφαλίζουν ότι όλα εξελίσσονται καλά και ότι όλοι συμμετέχουν πλήρως
- **Φροντιστές:** Διασφαλίζουν ότι η ομάδα έχει συνοχή και ενότητα

Ατομικοί Ρόλοι μέσα στην Ομάδα

Προσέγγιση Belbin (1981, 1993)

- **ο Ομαδάρχης**
- **ο Εφαρμοστής**
- **ο Διαμορφωτής**
- **ο Δημιουργικός**
- **ο Εξερευνητής**
- **ο Αξιολογητής**
- **ο Λειτουργικός**
- **ο Ολοκληρωτής**

Η Προσέγγιση Belbin
Ο Ομαδάρχης

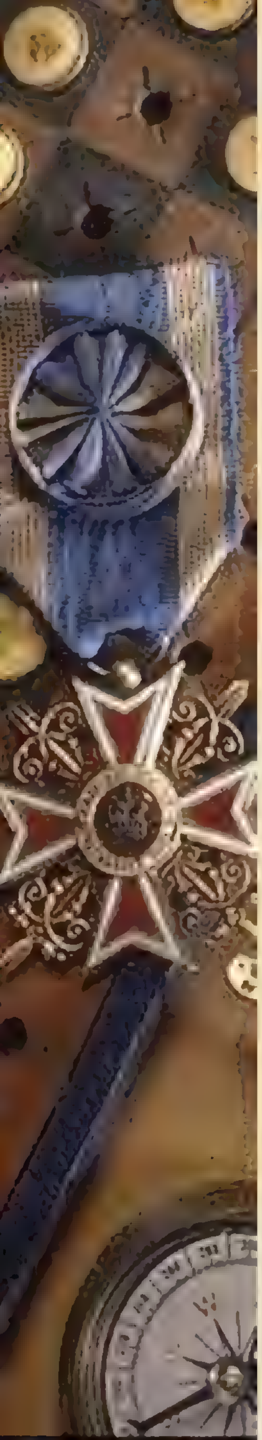
- Βοηθά την Ομάδα να παραμένει εστιασμένη στους στόχους
- Ενθαρρύνει τα μέλη να συμμετέχουν
- Ανασύρει το καλύτερο από τον καθένα
- Οργανώνει, ελέγχει, μεσολαβεί

- Διαθέτει:
  – ηρεμία
  – αυτοπεποίθηση
  – αυτοέλεγχο
- Αδυναμίες:
  – διανοητική ικανότητα και δημιουργικότητα όχι πάνω από το κανονικό

Η Προσέγγιση Belbin
Ο Εφαρμοστής

- Προσπαθεί για την πρακτική εφαρμογή των ιδεών
- Επιβεβαιώνει ότι η Ομάδα δεν αποκλίνει από τους στόχους της *(μαζί με τον Αξιολογητή)*
- Είναι συντηρητικός και προβλέψιμος

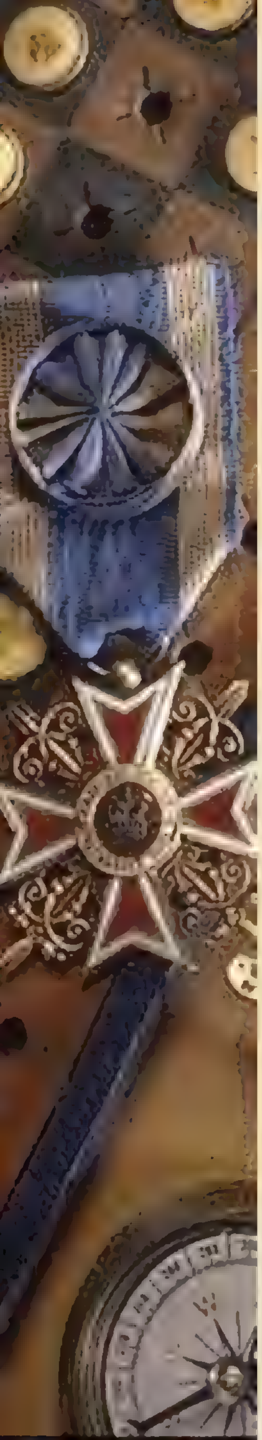
- Διαθέτει:
  - αντοχή
  - αυτοπειθαρχία
  - πρακτικό πνεύμα
  - υπευθυνότητα
  - σκεπτικισμό σε μη αποδεδειγμένες ιδέες
- Αδυναμίες:
  - έλλειψη ευελιξίας



Η Προσέγγιση Belbin
Ο Διαμορφωτής

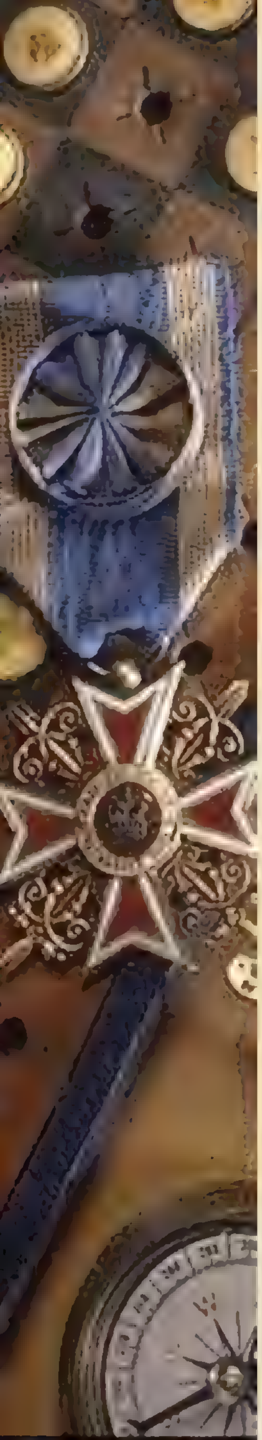
- Έχει ισχυρές απόψεις
- Θέλει να επηρεάζει τις εξελίξεις και τις αποφάσεις
- Παίρνει ικανοποήση από την επιβεβαίωση των άλλων
- Βρίσκει δρόμους για να αποφεύγει εμπόδια

- Διαθέτει:
  - δυναμισμό
  - τόλμη
  - νεύρο
- Αδυναμίες:
  - ανυπομονησία
  - εριστικότητα
  - εκνευρισμός



Η Προσέγγιση Belbin Ο Δημιουργικός

- «Γεννά» ιδέες
- Αναιρεί τη ρουτίνα και τη συμβατικότητα
- Επιλύει δύσκολα προβλήματα
- Διαθέτει:
  - δημιουργική και καινοτομική σκέψη
  - φαντασία
  - πνεύμα και εφυία
- Αδυναμίες:
  - «πετά στα σύννεφα»
  - έλλειψη πρακτικότητας
  - υποτιμά την τυπικότητα



Η Προσέγγιση Belbin
Ο Εξερευνητής

- Ανταποκρίνεται στις προκλήσεις
- Εξερευνά οτιδήποτε καινούργιο
- Διερευνά κάθε ευκαιρία
- Αποτελεί τον κόμβο εξωτερικής επικοινωνίας της Ομάδας

- Διαθέτει:
  - εξωστρέφεια
  - ενθουσιασμό
  - περιέργεια
  - δυνατότητα καλής επικοινωνίας
- Αδυναμίες:
  - χάνει γρήγορα το ενδιαφέρον του όταν η γοητεία του καινούργιου περάσει

Η Προσέγγιση Belbin
Ο Αξιολογητής

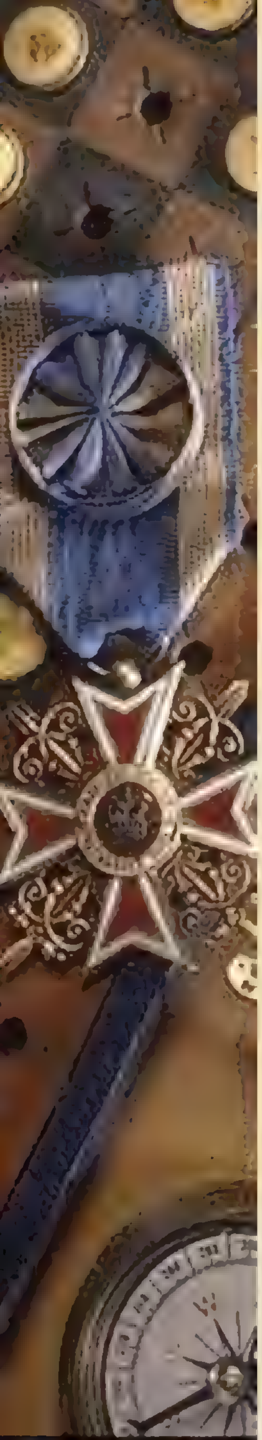
- Ενδιαφέρεται για την ακρίβεια και την ορθότητα
- Λειτουργεί σαν το «αρχείο προτύπων» της Ομάδας
- Κρίνει ορθολογικά
- Διακρίνει όλες τις πλευρές ενός θέματος

- Διαθέτει:
  - προνοητικότητα
  - σοβαρότητα
  - λογική
  - αναλυτική σκέψη
  - διακριτικότητα
  - ψυχρότητα
- Αδυναμίες:
  - έλλειψη έμπνευσης
  - μη ικανότητα παρακίνησης των άλλων

Η Προσέγγιση Belbin
Ο Λειτουργικός

- Προάγει το ομαδικό πνεύμα
- Ανταποκρίνεται σε ανθρώπους και καταστάσεις
- Συμβάλλει στη διατήρηση της συνοχής της Ομάδας

- Διαθέτει:
  - κοινωνικότητα
  - ηπιότητα
  - ευαισθησία
- Αδυναμίες:
  - αναποφασιστικότητα σε καταστάσεις κρίσης



Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

Οι εισροές αποτελούν τη βάση των δράσεων μίας ομάδας

Βασικές εισροές της ομάδας είναι:

- Φύση των καθηκόντων
- Στόχοι.
- Ανταμοιβές.
- Πόροι.
- Τεχνολογία.
- Ανομοιγένεια μελών.
- Μέγεθος ομάδας.

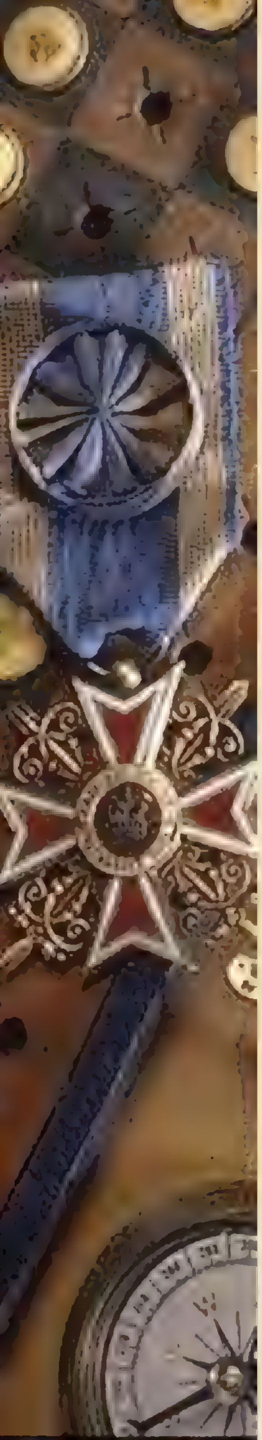
Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

Καθήκοντα.

- Τεχνικές απαιτήσεις ενός καθήκοντος.
  - Επαναληπτικότητα, Δυσκολία, Ανάγκη πληροφόρησης.
- Τα καθήκοντα που είναι σύνθετα στις τεχνικές απαιτήσεις απαιτούν μοναδικές λύσεις και περισσότερη επεξεργασία πληροφοριών.

Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

- Κοινωνικές απαιτήσεις καθηκόντων.
  - Σχέσεις,
  - συμμετοχή του εγώ, αντιπαλότητες μέσων
- Τα καθήκοντα που έχουν σύνθετες κοινωνικές απαιτήσεις εμπεριέχουν δυσκολίες στην επίτευξη της συμφωνίας για τους στόχους ή τις μεθόδους.



Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

- Στόχοι, ανταμοιβές, και πόροι.

  Οι μακροπρόθεσμη απόδοσης στηρίζεται:

  - Στην καταλληλότητα των στόχων.
  - Στα καλο-σχεδιασμένα συστήματα ανταμοιβών
  - Την καταλληλότητα των πόρων.

Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

Τεχνολογία.

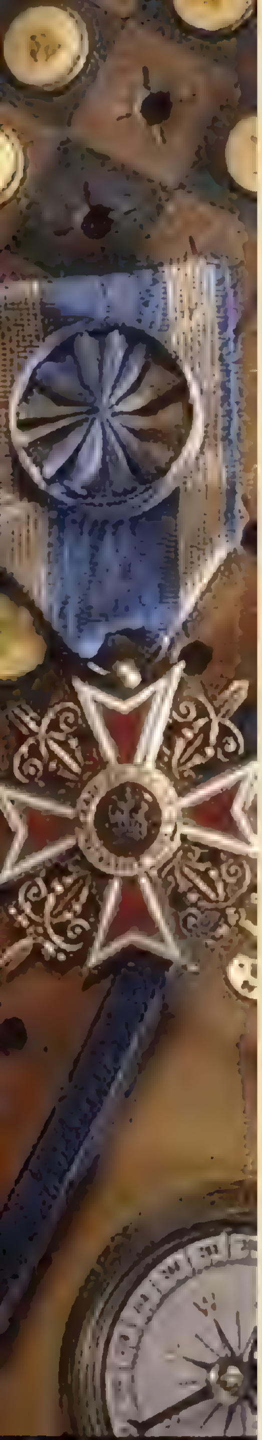
- Παρέχει τα μέσα για την πραγματοποίηση της εργασίας.
- Η σωστή τεχνολογία πρέπει να είναι διαθέσιμη για το κάθε έργο χωριστά.
- Η τεχνολογία ροής της δουλειάς μπορεί να έχει επιπτώσεις στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών

Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

- **Χαρακτηριστικά ιδιότητας μέλους.**
  - Μια ομάδα πρέπει να έχει τις σωστές δεξιότητες και τις ικανότητες για την επίτευξη του στόχου και την επίλυση προβλημάτων.
    - Οι ομοιογενείς ομάδες δεν μπορούν να αποδώσουν καλά εάν στερούνται την απαιτούμενη εμπειρία, τις δεξιότητες, και τις ικανότητες.
    - Οι ετερογενείς ομάδες μπορούν να αποδώσουν καλά εάν χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις διαφορές σε εμπειρία, δεξιότητες, και ικανότητες.

Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

- Χαρακτηριστικά ιδιότητας μέλους
- Το δίλημμα ανομοιογένειας-συναινέσης.
  - Η αυξανόμενη ποικιλομορφία μεταξύ των μελών ομάδας δυσκολεύει τα μέλη της ομάδας να εργάζονται μαζί, ακόμα κι αν η ίδια η ποικιλομορφία επεκτείνει τις δεξιότητες και τις διαθέσιμες προοπτικές για την επίλυση προβλημάτων.



Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

- FIRO-B theory - **Fundamental Interpersonal Relations Orientation (Inclusion**, **Control** and **Affection)**
  - *Εντοπίζει τις διαφορές στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα σχετίζονται μεταξύ τους.*
  - Βάσει των αναγκών τους τα άτομα λαμβάνουν και εκφράζουν συναισθήματα αποδοχής/ένσωμάτωσης, ελέγχου και τρυφερότητας.
  - Θετική σχέση αποτελεσματικότητας και ταύτισης

Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

- Χαρακτηριστικά ιδιότητας μέλους
  - Θέση: Η σχετική κατάταξη, το γόητρο και η ομάδα όπου ανήκει
  - Συμφωνία θέσης υπάρχει όταν η θέση που έχει το άτομα μέσα στην ομάδα είναι ισότιμη με αυτή που έχει έξω από αυτή. Σε περίπτωση αποκλίσεων αναδύονται προβλήματα.

Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

- Μέγεθος ομάδας.
  - Όσο αυξάνεται το μέγεθος της ομάδας αυξάνεται, η ικανοποίηση και η απόδοση των μελών μέχρι ένα σημείο.
  - Οι ομάδες επίλυσης προβλήματος πρέπει να έχουν 5 έως 7 μέλη.

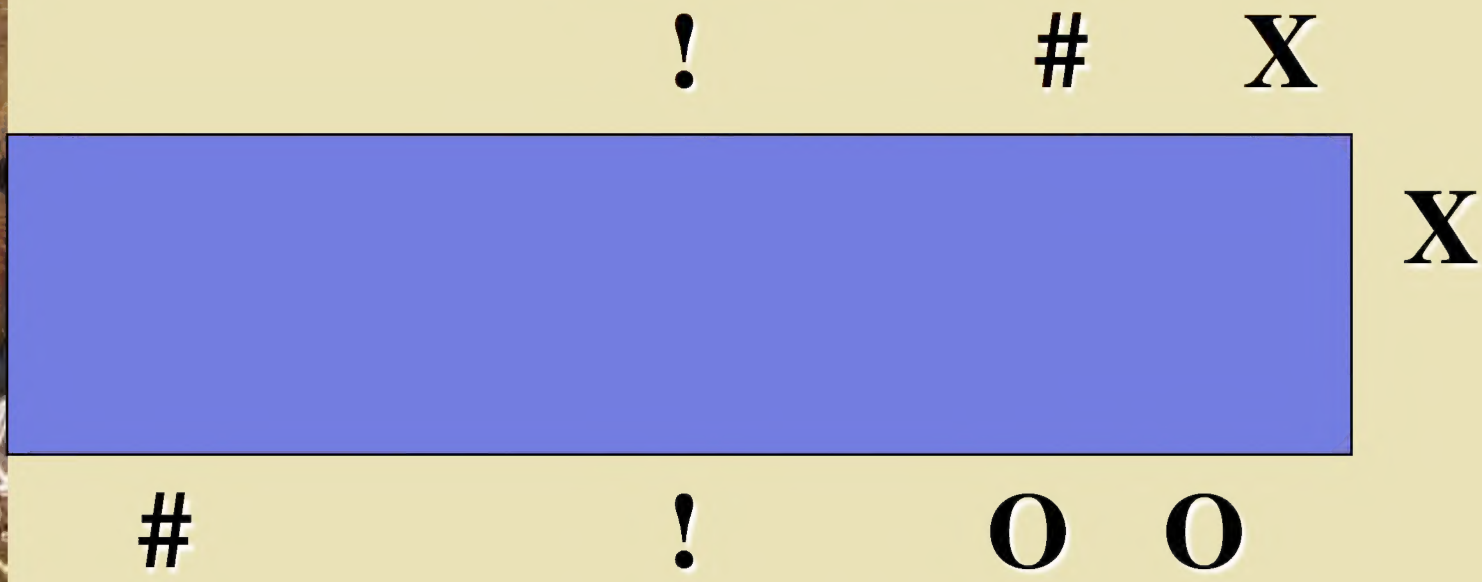
Βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής ομάδας

- Μέγεθος ομάδας.
  - Οι ομάδες με μονό αριθμό μελών μπορούν να είναι αποτελεσματικότερες στην επίλυση διαφωνιών και φτάνουν γρήγορα σε αποφάσεις
  - Οι ομάδες με ζυγό αριθμό μελών μπορούν να είναι αποτελεσματικότερες όταν απαιτείται προσεκτική συζήτηση, συναίνεση, ή η επίλυση σύνθετου προβλήματος.

Ζώνες προσωπικού χώρου



Διάρθωση θέσεων για διαφορετικές δραστηριότητες

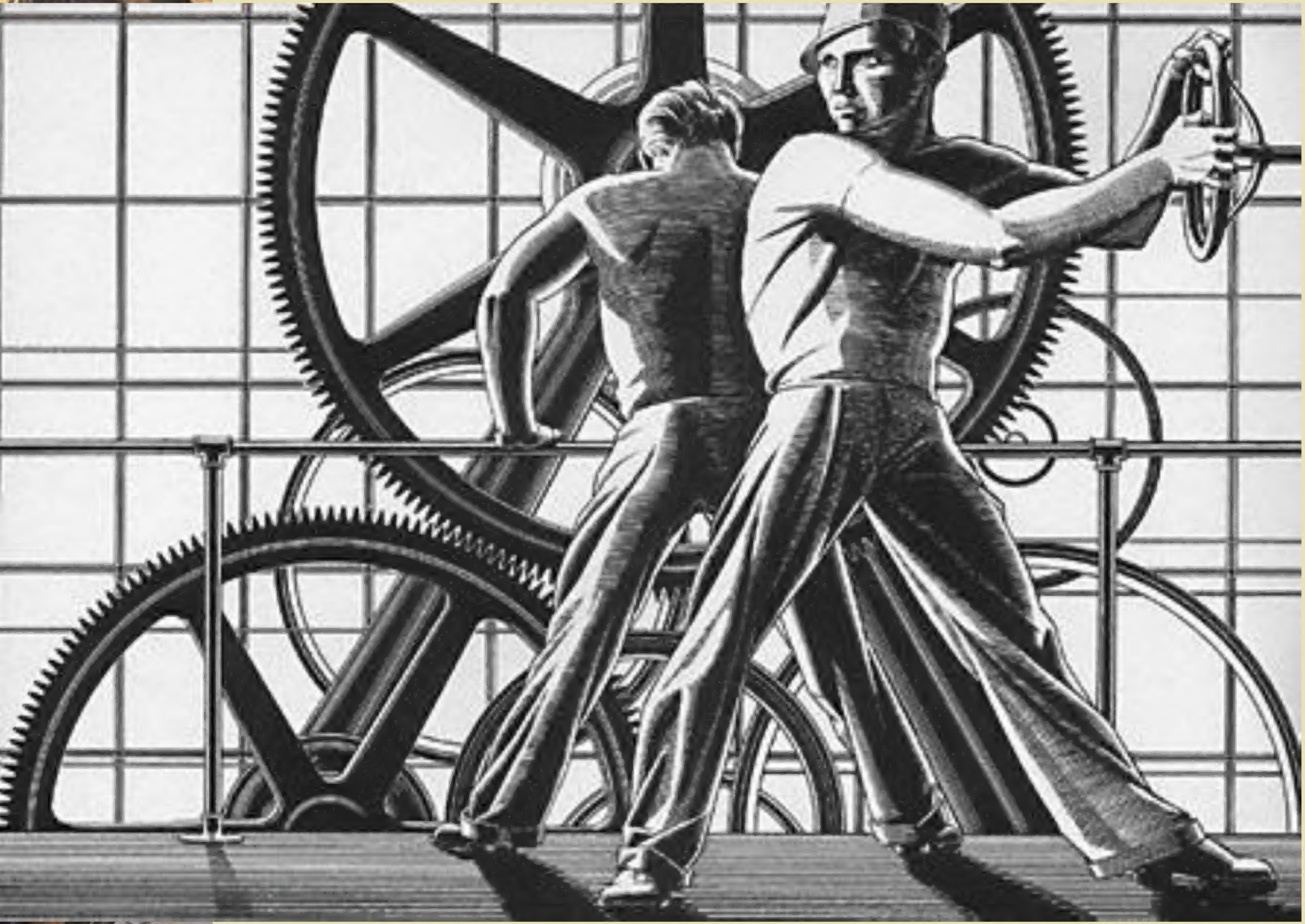


! Ανταγωνιστική

Εξαναγκαστική

O Συνεργατική

X Περιστασιακή συζήτηση



Ανακεφαλαίωση..

- ?





Σας Ευχαριστώ!



akrivos@hol.gr

